3 1761 04576567 4

HENRY FORD

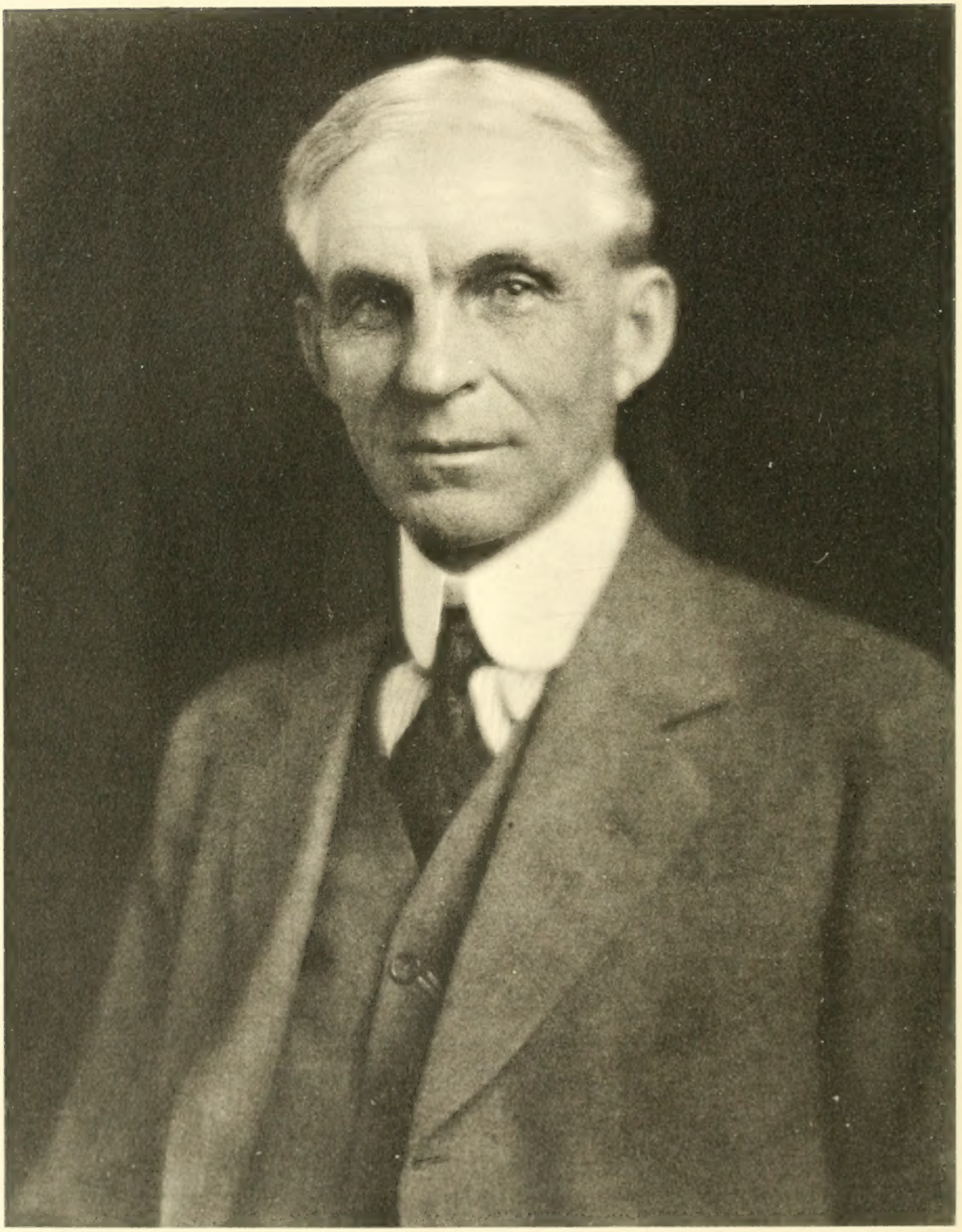
MEIN LEBEN UND WERK

HENRY FORD

MEIN LEBEN UND WERK

EINZIG AUTORISIERTE DEUTSCHE AUSGABE
VON
CURT UND MARGUERITE THESING

ACHTZEHNTE AUFLAGE



HENRY FORD

MEIN LEBEN UND WERK

UNTER MITWIRKUNG VON
SAMUEL CROWTHER

UNIVERSITY OF TORONTO

PAUL LIST VERLAG LEIPZIG

CT
275
F68 A315
1923

652114
22. 2. 57

DRUCK VON HESSE & BECKER, LEIPZIG

INHALT

		Seite
Vorwort des Herausgebers		VI
Einleitung. Mein Leitgedanke		I
I. Kapitel.	Geschäftsanfänge	25
II. Kapitel.	Was ich vom Geschäft erlernte	38
III. Kapitel.	Das eigentliche Geschäft beginnt	54
IV. Kapitel.	Das Geheimnis der Produktion und des Dienens	74
V. Kapitel.	Die eigentliche Produktion beginnt	89
VI. Kapitel.	Maschinen und Menschen	106
VII. Kapitel.	Der Terror der Maschine	120
VIII. Kapitel.	Löhne	135
IX. Kapitel.	Warum nicht immer gute Geschäfte machen?	153
X. Kapitel.	Wie billig lassen sich Waren herstellen?	165
XI. Kapitel.	Geld und Ware	183
XII. Kapitel.	Geld — Herr oder Knecht?	198
XIII. Kapitel.	Warum arm sein?	215
XIV. Kapitel.	Der Schlepper und elektrisch betriebene Landwirtschaft	228
XV. Kapitel.	Warum Wohltätigkeit?	242
XVI. Kapitel.	Die Eisenbahnen	260
XVII. Kapitel.	Von allem Möglichen	274
XVIII. Kapitel.	Demokratie und Industrie	296
XIX. Kapitel.	Von künftigen Dingen	312

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Das Buch, das wir hiermit der deutschen Öffentlichkeit übergeben, enthält die Lebensauffassung und das Lebenswerk des größten Industriellen, den die Welt je gesehen hat. Henry Ford gehört nicht nur in Amerika, sondern fast ebenso in Europa zu den meistumstrittenen Persönlichkeiten. Er hat sich in wenigen Jahren vom kleinen Erfinder und Automobilfabrikanten zu einem der mächtigsten Männer der Vereinigten Staaten aufgeschwungen.

So oft Ford mit einer neuen Geschäftsankündigung, die auch in Zeiten allgemeiner Preissteigerung regelmäßig in einer Preisherabsetzung seiner Waren bestand, an die Öffentlichkeit trat, hieß es in Wall Street und in der von dort abhängigen Presse: „Nun muß der Zusammenbruch der Ford-Gesellschaft erfolgen!"

Durch sein Prinzip der Dienstleistung, das heißt der Lieferung bestmöglicher Produkte zu niedrigsten Preisen bei gleichzeitiger Zahlung von Rekordlöhnen, durch seinen Grundsatz, sich mit kleinstem Gewinn zu begnügen, die Fabrik nicht in erster Linie als Geldheckmaschine, sondern als ein Institut, das eigentlich der Allgemeinheit gehört, aufzufassen und sich selbst nur als Verwalter anvertrauten Gutes, ist es ihm in zehn Jahren gelungen, die jährliche Produktion von Fordautomobilen von 18664 Wagen im Jahre 1909/10 auf 1250000 Wagen im Jahre 1920/21 zu steigern und gleichzeitig den Verkaufspreis von 950 Dollar auf 355 Dollar zu senken. Die bis dahin im Geschäftsleben nie gekannte Verbilligung seiner Waren, die ständige Erhöhung der Löhne seiner Arbeiter und Angestellten, sein Kampf gegen das Bankwesen und die Ablehnung jedes Bankkredits haben Ford in den Kreisen der Bankiers und bei den Führern der großen Truste wohl zum bestgehaßten Manne gemacht.

Ein andrer gegen ihn erhobener Vorwurf besteht in seinem angeblichen Antisemitismus. Sein Buch, „Der internationale Jude", verleiht dieser Auffassung, liest man das Werk nur oberflächlich, eine gewisse Berechtigung. Trotzdem wäre es irrig, Ford als Antisemiten im landläufigen, übeln Sinne zu bezeichnen. Sein Kampf gilt nicht dem einzelnen Juden, noch der jüdischen Rasse, sondern nur gewissen sozialen und politischen Erscheinungen. Er hält es für eine Gefahr, daß die Banken und die Presse Amerikas zum größten Teil in jüdischen Händen sind, und würde es sicher für gleich verderblich halten, wenn derart lebenswichtige Institutionen ausschließlich von irgendeiner politischen Clique kontrolliert würden.

Fords Memoiren sind nicht das Werk eines wissenschaftlichen Denkers; sie sind auch kein Lehrbuch des kaufmännischen und industriellen Erfolges. Ford ist auch alles andre eher als ein Literat. In der ganzen etwas saloppen Art, in der er seine Erinnerungen niederschreibt, verrät sich der self-made-man, der Autodidakt. Aber aus jeder Zeile spricht der originelle, urwüchsige Denker, der unbeirrt um alle Tradition doch mit erstaunlicher Zielsicherheit seine eignen Wege schreitet. Vor allem jedoch ist sein Werk von einem idealistischen Geist getragen, der, im Sonderfall vielleicht rücksichtslos, immer das große Ziel der Menschheit im Auge behält. Die Ideen, die Ford in seinen Betrieben bereits zum großen Teil zur lebendigen Tat gestaltet hat, berühren sich übrigens eng mit Grundsätzen, die der große deutsche Industrielle Walther Rathenau in Wort und Schrift vertreten hat.

Gerade die deutsche Industrie kann in diesen Tagen harten Ringens um ihre Weltgeltung aus der Art lernen, wie Ford kaufmännisch rechnet und organisiert, wie in seinen Fabriken jeder Handgriff genau ausgedacht, ja jeder Schritt des Arbeiters berechnet wird, um auch die geringste Energie- und damit Geldverschwendung zu vermeiden.

Deutschland ist heute ein armes Land und kann sich keine Verschwendung leisten. Und doch zeigt ein Vergleich der Arbeitsmethoden in den Fordschen Fabriken mit denen in zahlreichen, und selbst den größten deutschen Unternehmen klar, was in dieser Hinsicht bei uns noch zu verbessern ist. Natürlich darf man nicht verkennen, daß die gegenwärtige innerpolitische Konstellation der Durchführung dieser Prinzipien bei uns große Hindernisse in den Weg legt. Schon der Name „Taylor-System" wirkt auf weite Kreise als rotes Tuch. Auch Ford hatte anfangs starke Bedenken, es bei sich einzuführen. In der Praxis traten die erwarteten Schädigungen jedoch nicht ein, die Produktion wurde enorm gesteigert und verbilligt, und gerade den Arbeitern erwuchs, bei vernünftiger Anwendung, der größte Nutzen aus diesem System.

So sehr Ford für das Wohlergehen seiner Arbeiterschaft bedacht ist, so unbarmherzig geht er gegen jede Zeit- und Kraftverschwendung vor. Gibt ein Fordarbeiter nicht sein Bestes, droht ihm unfehlbar sofortige Entlassung. Tut er allerdings seine Pflicht, fühlt er sich als verantwortliches Mitglied eines lebenden Organismus, so bleiben ihm nicht nur alle pekuniären Sorgen fern, er kann sich auch für seinen Lebensabend Sicherheit schaffen. Bei uns bestimmt heute noch der mittelmäßige Arbeiter die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, und selbst der Entlassung eines Minderwertigen steht der Betriebsrat oft hindernd im Wege. Das ist für ein verarmtes Land ein unmögliches Verfahren, und die deutsche Arbeiterschaft ist viel zu aufgeklärt, um nicht selbst eine Änderung zu erstreben. Natürlich muß der Arbeiter wissen, wofür er seine Kräfte einsetzt und sich nicht als Ausgebeuteter fühlen.

Das ist die bedeutsame Lehre, die Fords Werk verkündet. Wenn das Buch in diesem Sinne bei uns Wirkung übt, hat es seinen Zweck erfüllt.

Bichl, im Oktober 1923 Curt Thesing

EINLEITUNG

MEIN LEITGEDANKE

Die Entwicklung unseres Landes hat erst begonnen — trotz allen Geredes über unsern erstaunlichen Fortschritt haben wir bisher doch kaum die Oberfläche geritzt. Der Fortschritt war trotzdem wunderbar genug. Wenn wir jedoch das Geleistete mit dem vergleichen, was noch zu tun bleibt, dann versinken unsere bisherigen Erfolge in ein Nichts. Bedenkt man, daß nur zum Umpflügen des Bodens mehr Kraft verbraucht wird als in allen industriellen Unternehmungen des Landes zusammengenommen, so bekommt man eine Ahnung, welche Möglichkeiten noch vor uns liegen. Und gerade jetzt, da so viel Länder der Welt einen Gärungsprozeß durchmachen, jetzt, bei der überall herrschenden Unruhe, scheint der Augenblick gekommen, etwas von dem vorzuschlagen, was noch getan werden muß im Lichte dessen, was bereits geleistet ist.

Wenn jemand von der wachsenden Macht der Maschine und der Industrie spricht, entsteht leicht vor uns das Bild einer kalten, metallischen Welt, in der die Bäume, die Blumen, die Vögel, die Wiesen von großen Fabriken verdrängt sind, einer Welt, die aus eisernen und menschlichen Maschinen besteht. Eine solche Vorstellung teile ich nicht. Ich glaube vielmehr, daß, wenn wir die Maschinen und ihren Gebrauch nicht besser verstehen, wenn wir die mechanische Seite des Lebens nicht besser begreifen lernen, wir auch gar nicht Zeit finden können, uns an den Bäumen und an den Vögeln, an den Blumen und an den Wiesen zu erfreuen.

Ich meine, wir haben schon allzuviel getan, die Annehmlichkeiten des Lebens durch den Glauben zu verscheuchen, es bestehe ein Gegensatz zwischen Leben und der Erzeugung der Mittel zum Leben. Wir verschwenden so viel Zeit und Energie, daß wir nur wenig übrig behalten, um uns zu freuen. Kraft und Maschine, Geld und Güter sind nur insofern nützlich, als sie zur Lebensfreiheit beitragen. Sie sind lediglich Mittel zu einem Zweck. Ich zum Beispiel betrachte die Maschinen, die meinen Namen tragen, nicht als bloße Maschinen. Wären sie das, so würde ich etwas anderes unternehmen. Für mich sind sie der konkrete Beweis einer Geschäftstheorie, die, wie ich hoffe, mehr als eine Geschäftstheorie ist, — nämlich eine Theorie, die darauf abzielt, diese Welt zu einem erfreulichen Tummelplatz des Lebens zu machen. Die Tatsache, daß der geschäftliche Erfolg der Ford-Automobil-Gesellschaft ein so ungewöhnlicher war, ist nur wichtig, weil sie in nicht mißzuverstehender Art zeigt, wie richtig meine Theorie bis jetzt war. Nur unter dieser Voraussetzung vermag ich die herrschenden Produktionsmethoden, das Geldwesen und die Gesellschaft vom Standpunkt eines Mannes zu beurteilen, der von ihnen nicht geschlagen wurde.

Verfolgte ich nur selbstische Zwecke, ich hätte es nicht nötig, eine Änderung der heute bestehenden Einrichtungen anzustreben. Suchte ich nur den Gelderwerb, das gegenwärtige System wäre ausgezeichnet; es wirft mir Geld in Fülle ab. Aber ich denke an die Pflicht des Dienens. Das gegenwärtige System gestattet nicht die höchste Dienstleistung, da es jede Art von Verschwendung fördert, — denn vielen Menschen enthält es den Ertrag ihrer Leistung vor. Es ist richtungslos. Alles ist eine Frage größerer Plan- und Zweckmäßigkeit.

Ich will nichts gegen die allgemeine Neigung sagen, neue Ideen zu bespötteln. Es ist besser, allen neuen Ideen mit Skepsis zu begegnen und Beweise für ihre Richtigkeit zu ver-

langen, als jeder neuen Idee in einem ständigen Wirbel der Gedanken nachzujagen. Skepsis, wenn sie der Vorsicht entspringt, ist der Kompaß der Zivilisation. Die meisten gegenwärtigen akuten Wirrnisse der Welt entstehen aus dem Verfolgen neuer Ideen ohne vorhergehende sorgfältige Prüfung, ob diese Ideen auch gut sind. Eine Idee ist nicht unbedingt gut, weil sie alt ist, oder schlecht, weil sie neu ist; hat sich aber eine alte Idee bewährt, so spricht das Gewicht dieses Beweises sehr zu ihren Gunsten. An sich sind Ideen überaus wertvoll, aber eine Idee ist immerhin nur eine Idee. Worauf es ankommt, ist, sie in ein praktisches Produkt umzuwandeln.

Mir liegt vor allem daran, klar zu beweisen, daß die von uns angewandten Ideen überall durchführbar sind — daß sie nichts speziell mit Automobilen oder Schleppern zu tun haben, sondern daß sie gleichsam zu einem allgemeinen Kodex gehören. Ich bin fest überzeugt, daß dieser Kodex der natürliche ist, und ich möchte dies so einwandfrei beweisen, daß unsere Ideen nicht als neue Ideen, sondern als ein natürlicher Kodex akzeptiert werden müssen.

Es ist natürlich zu arbeiten und anzuerkennen, daß Glück und Wohlstand sich nur durch ehrliche Arbeit gewinnen lassen. Die menschliche Misere entspringt zum großen Teil dem Versuch, aus dieser natürlichen Bahn auszubrechen. Ich habe nichts zu bieten, was über die rückhaltlose Anerkennung dieses Naturprinzips hinausgeht. Ich gehe von der Voraussetzung aus, daß wir arbeiten müssen. Unsere bisherigen Fortschritte sind nur das Resultat einer gewissen logischen Erkenntnis, daß, da wir nun einmal arbeiten müssen, es besser ist, intelligent und vorausschauend zu arbeiten; daß es uns um so besser geht, je besser wir arbeiten. Das schreibt uns, meiner Meinung nach, der elementare, gesunde Menschenverstand vor.

Ich bin kein Reformator. Ich finde, daß man den Versuchen, die Welt zu reformieren und den Weltverbesserern

viel zu viel Beachtung schenkt. Es gibt zweierlei Arten von Weltverbesserern. Beide sind vom Übel. Der Mann, der sich einen Reformator nennt, sinnt auf Zerstörung. Er gehört zu denen, die am liebsten das ganze Hemd zerreißen möchten, nur weil der Kragenknopf nicht in das Knopfloch paßt. Das Knopfloch zu vergrößern, fällt ihnen nicht ein. Diese Art von Reformatoren weiß niemals, was sie tut. Erfahrung und Reform gehen nicht Hand in Hand. Ein Reformator ist außerstande, seinen Eifer angesichts von Tatsachen in der nötigen Weißglut zu erhalten. Er ist gezwungen, Tatsachen zu ignorieren.

Seit 1914 haben viele Menschen eine nagelneue intellektuelle Ausrüstung erhalten. Manche fangen zum erstenmal in ihrem Leben an zu denken. Sie haben die Augen aufgemacht und erkannt, daß sie auf der Welt sind. Dann, mit einem Schauder angenehmer Überraschung, erkannten sie, daß sie die Welt kritisch betrachten konnten. Das taten sie denn auch, und sie fanden vieles an ihr auszusetzen. Das berauschende Gefühl, das mit der überlegenen Stellung eines Kritikers unserer Gesellschaftsordnung verbunden ist — einer Stellung, zu der ein jeder sich aufzuschwingen das Recht hat — wirft den Menschen anfänglich leicht aus dem Gleichgewicht. Jeder sehr junge Kritiker ist stark aus dem Gleichgewicht gebracht, er möchte am liebsten die alte Ordnung auslöschen und eine neue gründen. In Rußland ist es tatsächlich gelungen, eine neue Welt zu schaffen. Dort ist der Platz, wo die Weltverbesserer ihre Studien machen sollten. Das Beispiel Rußlands lehrt uns, daß der Entschluß zu destruktivem Handeln von der Minorität und nicht von der Majorität ausgeht. Es lehrt uns gleichfalls, daß die Menschen zwar imstande sind, soziale Gesetze zu erlassen, die den Gesetzen der Natur widersprechen, daß die Natur jedoch noch erbarmungsloser als der Zar hiergegen ihr Veto einlegt. Die Natur hat gegen die gesamte Sowjetrepublik ihr Veto eingelegt, weil diese

die Natur zu verneinen suchte. Vor allem verneinte sie das Recht der Menschen an den Früchten ihrer Arbeit. Einige erklären: „In Rußland muß erst wieder gearbeitet werden!" Das trifft jedoch den Nagel nicht auf den Kopf. In Wahrheit ist das arme Rußland längst wieder an der Arbeit, nur trägt ihm die dortige Arbeit nichts ein. Sie ist keine freie Arbeit. In den Vereinigten Staaten arbeitet der Arbeiter acht Stunden den Tag; in Rußland zwölf oder vierzehn Stunden. Will ein Arbeiter in den Vereinigten Staaten sich einen freien Tag machen und kann er es sich leisten, so hindert ihn niemand daran. In Rußland, unter dem Sowjetregime, muß er arbeiten, ob er will oder nicht. Die bürgerliche Freiheit ist von der Disziplin einer gefängnisgleichen Monotonie erstickt, die keinerlei Unterschiede kennt. Das ist Sklaverei. Freiheit ist das Recht, eine angemessene Zeit zu arbeiten, dafür einen angemessenen Lebensunterhalt zu erhalten und sich die persönlichen Kleinigkeiten des Lebens nach Belieben einrichten zu können. Die Summe dieser Kleinigkeiten macht zusammen mit noch vielen anderen Faktoren den großen idealistischen Begriff der Freiheit aus. Die untergeordneten Erscheinungen der Freiheit sind es, die uns allen das Leben des Alltags erleichtern.

Rußland konnte ohne Intelligenz und Erfahrung nicht weiter kommen. Sobald die Räte die Leitung der russischen Fabriken in die Hand nahmen, ging alles dem Ruin und Verderben entgegen; die Diskussion gewann die Oberhand über die Produktion. Als die Räte die gelernten und tüchtigen Leute hinauswarfen, mußten Tausende von Tonnen kostbaren Materials verderben. Die Fanatiker schwatzten das Volk in die Hungersnot hinein. Heute bieten die Sowjets den Ingenieuren, Verwaltungsbeamten, Werkführern und Aufsehern, die sie anfänglich zum Teufel jagten, große Summen Geldes für ihre Rückkehr. Der Bolschewismus schreit heute nach der Intelligenz und Erfahrung, die er gestern noch erbarmungslos verfolgte. Alles, was die

„Roform" Rußland brachte, war eine Sperrung der Produktion.

Auch hierzulande macht sich ein unheilvoller Einfluß bemerkbar, der sich zwischen die Männer, die mit der Hand arbeiten, und die, welche für diese Männer denken und Pläne machen, zu schieben sucht. Der gleiche Einfluß, der Intelligenz, Erfahrung und Können aus Rußland vertrieben hat, ist bei uns eifrig am Werk, Vorurteile zu züchten. Wir dürfen nicht dulden, daß fremde, haßerfüllte und zerstörende Elemente im Volke Zwietracht säen. Die Einigkeit ist die Wurzel amerikanischer Kraft und Freiheit.

Aber es gibt noch eine andere Art von Reformator, die sich indes niemals mit diesem Namen benennt und dem radikalen Reformator dennoch überraschend ähnlich ist. Der Radikale besitzt keinerlei Erfahrung und will sie auch nicht besitzen. Der andre besitzt zwar reichliche Erfahrung, macht von ihr jedoch keinen Gebrauch. Ich meine damit den Reaktionär, der einigermaßen überrascht sein dürfte, mit dem Bolschewisten in einen Topf geworfen zu werden. Der Reaktionär möchte zu früheren Verhältnissen zurückkehren, nicht weil sie besser waren, sondern weil er von ihnen etwas zu verstehen glaubt.

Die eine Partei will die ganze Welt in Trümmer legen, um eine bessere Welt zu schaffen. Die andere hält die Welt für so gut, daß sie sie unverändert weiterbestehen lassen möchte — um zu verfaulen. Diese Vorstellung entspringt, ebenso wie die erstere, einem Nichtgebrauch der Augen. Es ist natürlich durchaus möglich, diese Welt zu zertrümmern, es ist aber unmöglich, eine neue zu errichten. Ebenso kann man verhindern, daß die Welt vorwärts schreitet, aber man kann nicht verhindern, — daß sie sich rückentwickelt — das heißt, in Zerfall gerät. Die Hoffnung, daß jeder durch einen radikalen Umsturz drei volle Mahlzeiten den Tag gewinnen wird, oder daß sich durch eine vollständige Versteinerung sechs Prozent Zinsen erzielen lassen, ist wirk-

lich töricht. Das Schlimme ist, daß sowohl die Weltverbesserer wie die Reaktionäre sich vollständig von der Wirklichkeit, von den primitiven Voraussetzungen, entfernen.

Eine der ersten Regeln der Vorsicht mahnt uns, sehr auf der Hut zu sein, um nicht reaktionäre Handlungen mit den Schritten der Vernunft zu verwechseln. Wir haben jetzt eine Periode von Feuerwerk jeglicher Art durchgemacht und sind mit Landkarten und Plänen zu idealistischem Fortschritt überschüttet worden. Weiter sind wir dadurch nicht gekommen. Das Ganze glich einer Versammlung, keinem Weitermarsch. Man bekam die schönsten Sachen zu hören; zu Hause angekommen, entdeckte man aber, daß inzwischen das Feuer ausgegangen war. Reaktionäre pflegen sich häufig den auf eine solche Periode folgenden Rückschlag zu Nutze zu machen, und auf die „guten alten Zeiten" hinzuweisen — die zumeist aus den bösen, alten Mißbräuchen bestanden — und da ihnen jeder Weitblick und jede Phantasie fehlen, gelten sie mitunter für sogenannte „praktische Leute". Ihre Rückkehr zur Macht wird häufig als die Rückkehr zur Vernunft gefeiert.

Die primitiven Funktionen sind Ackerbau, Industrie und Transportwesen. Ein Gemeinschaftsleben ist ohne diese Dinge nicht denkbar. Sie bilden den Zusammenhalt der Welt. Der Anbau, die Herstellung und das Verdienen von Gebrauchsgegenständen sind so primitiv wie die menschlichen Bedürfnisse, und dennoch so modern wie nur irgend etwas. Sie sind die Quintessenz des physischen Lebens. Gehen sie zugrunde, so hört auch das Gemeinschaftsleben auf. Zwar sind viele Dinge unter unserem gegenwärtigen System aus den Fugen gerissen, aber solange die Grundlagen unerschüttert sind, dürfen wir auf Besserung hoffen. Der furchtbare Irrtum liegt darin, daß man die Grundlagen ändern, in der Entwickelung der Gesellschaft die Rolle des Schicksals spielen zu können glaubt. Die Grundlagen der Gesellschaft setzen sich aus den Menschen und

Mitteln zusammen, die zum Anbau, zur Herstellung und zum Transport der Gebrauchsgegenstände erforderlich sind. Solange Ackerbau, Industrie und Transportwesen bestehen bleiben, wird die Welt jede wirtschaftliche und soziale Umwälzung überdauern. Und wir dienen der Welt, indem wir unsere Arbeit tun.

Arbeit gibt es in Hülle und Fülle. Geschäfte bedeuten nichts als Arbeit. Die Spekulation in bereits produzierten Dingen hat dagegen nichts mit Geschäften zu tun — sie bedeutet nicht mehr und nicht weniger als eine angesehenere Form von Diebstahl, die sich indes durch die Gesetze nicht aus der Welt schaffen läßt. Durch die Gesetzgebung läßt sich überhaupt sehr wenig erreichen: sie ist niemals konstruktiv. Sie vermag über die Rolle einer Polizeimacht nicht hinauszugehen, und darum ist es Zeitverschwendung, von unseren behördlichen Instanzen in Washington oder in den staatlichen Hauptstädten zu erwarten, daß sie tun, wozu die Gesetzgebung nicht imstande ist. Solange wir uns auf die Gesetzgebung verlassen, daß sie die Armut kuriert und Vorrechte aus der Welt schafft, werden wir die Armut wachsen und die Vorrechte sich vermehren sehen. Wir haben uns lange genug auf Washington verlassen und haben von den Gesetzgebern übergenug — immerhin machen sie sich hierzulande noch nicht so breit wie in anderen Ländern — aber sie schreiben den Gesetzen eine Kraft zu, die ihnen nicht inne wohnt.

Hat man ein Land — wie zum Beispiel das unsrige — erst einmal zu der Überzeugung gebracht, daß Washington eine Art Himmel darstellt, hinter dessen Wolken die Allmacht und Allweisheit thront, so erzieht man das betreffende Land zu einer Abhängigkeit, die für die Zukunft nichts Gutes verheißt. Die Hilfe kommt nicht von Washington, sondern von uns selbst; dagegen sind wir unsererseits vielleicht imstande, Washington zu helfen, als einer Art Zentralstelle, die alle Früchte unsrer Bemühungen ein-

heimst und sie zum allgemeinen Nutzen verwendet. Wir können der Regierung helfen, nicht aber die Regierung uns.

Das Schlagwort: „Weniger Regierungsgeist im Geschäftsleben und mehr Geschäftsgeist in der Regierung" ist sehr gut, nicht nur weil es den Geschäften und der Regierung, sondern weil es dem Volke zugute kommt. Die Vereinigten Staaten wurden nicht aus Geschäftsgründen konstituiert. Die Unabhängigkeitserklärung ist keine Geschäftsurkunde und die Verfassung der Vereinigten Staaten kein Handelskatalog. Die Vereinigten Staaten — Land, Regierung und Wirtschaftsleben — sind nur Mittel, um das Leben des Volkes lebenswert zu machen. Die Regierung ist nur seine Dienerin und sollte nie etwas anderes sein. Sowie das Volk anfängt, ein Anhängsel der Regierung zu sein, tritt das Gesetz der Vergeltung in Kraft, denn ein solches Verhältnis ist unnatürlich, unmoralisch und unmenschlich. Wir können ohne Geschäfte und ohne Regierung nicht leben. Beide sind in ihrer dienenden Rolle so unentbehrlich wie Wasser oder Getreide; als Herrscher jedoch verstoßen sie gegen die natürliche Ordnung.

Die Sorge für die Wohlfahrt des Landes liegt jedem einzelnen von uns ob. Nur so ruht sie in richtigen und sicheren Händen. Versprechungen sind für die Regierung unentgeltlich, aber sie vermag sie nicht einzulösen. Die Regierungen vermögen zwar mit Valuten zu jonglieren, wie sie das in Europa getan haben (und wie die Finanziers es heute noch in der ganzen Welt tun und tun werden, solange der Profit davon in ihre eigenen Taschen wandert); und es wird viel feierlicher Unsinn dabei geschwätzt. Dagegen vermag nur Arbeit, Arbeit ganz allein, Güter zu schaffen — im Grunde seines Herzens weiß das jedermann.

Daß ein intelligentes Volk wie das unsrige die fundamentalen Prozesse des Wirtschaftslebens untergraben wird, ist höchst unwahrscheinlich. Die meisten Menschen wissen, daß umsonst nichts zu haben ist. Die meisten Menschen

fühlen instinktiv — selbst wenn sie es nicht wissen — daß das Geld nicht Reichtum ist. Die landläufigen Theorien, die allen alles versprechen, ohne etwas dafür zu verlangen, werden von dem Instinkt des gemeinen Mannes sofort verneint, selbst wenn er die Gründe hierfür verstandesmäßig nicht anzugeben vermag. Er weiß, daß sie falsch sind, und das genügt. Die gegenwärtige Ordnung hat, trotz ihrer Schwerfälligkeit, ihrer häufigen Mißgriffe und ihrer mannigfachen Unvollkommenheiten jeder anderen gegenüber den Vorteil, daß sie funktioniert. Zweifellos wird auch unsere Ordnung allmählich in eine neue Ordnung übergehen, und die neue Ordnung wird gleichfalls funktionieren — weniger jedoch um ihrer selbst als um dessentwillen, was die Menschen in sie hineintragen werden. Der Grund, weshalb der Bolschewismus nicht funktionierte und nicht funktionieren kann, ist kein wirtschaftlicher. Es ist gleichgültig, ob die Leitung der Industrie in den Händen von Privatpersonen oder der Gesellschaft sich befindet; es ist ganz gleichgültig, ob die Anteile der Arbeiter „Löhne" oder „Dividenden" genannt werden; und ebenso gleichgültig ist es, ob das Volk hinsichtlich Essen, Kleidung und Wohnung reglementiert wird, oder ob es nach Belieben essen, sich kleiden und wohnen darf. Das sind alles nur Detailfragen. Die Unfähigkeit der bolschewistischen Führer wird gekennzeichnet durch den Lärm, den sie wegen derartiger Detailfragen machen. Der Bolschewismus scheiterte, weil er sowohl unmoralisch wie unnatürlich ist. Unser System dagegen steht unerschütterlich. Ist es falsch? Natürlich ist es falsch, in tausend Dingen! Ist es schwerfällig? Auch das! Von Rechts- und Vernunftswegen müßte es längst zusammengebrochen sein. Aber es bricht nicht zusammen — weil es gewisse grundlegende Prinzipien der Wirtschaft und Moral in sich birgt.

Das wirtschaftliche Grundprinzip ist die Arbeit. Die Arbeit ist das menschliche Element, das sich die fruchttragen-

den Gezeiten der Erde zu Nutze macht. Menschliche Arbeit hat die Erntezeit zu dem gemacht, was sie heute ist. Das ökonomische Grundprinzip lautet: Jeder einzelne von uns arbeitet mit einem Material, das wir selbst weder erschaffen haben, noch erschaffen konnten, sondern, das uns von der Natur geschenkt wurde.

Das moralische Grundprinzip ist das Recht des Menschen auf seine Arbeit. Dieses Recht gelangt auf verschiedene Art zum Ausdruck. Mitunter wird es das „Besitzrecht" genannt. Dann wieder ist es in die Form des Gebotes „Du sollst nicht stehlen" gekleidet. Unseres Mitmenschen Recht auf seinen Besitz stempelt den Diebstahl zum Verbrechen. Hat der Mensch sich sein Brot verdient, so hat er auch ein Anrecht darauf. Wenn ein anderer ihm dieses Brot stiehlt, so stiehlt er ihm mehr als Brot, er stiehlt ihm sein geheiligtes Menschenrecht.

Können wir nicht produzieren, so können wir auch nicht besitzen — einige aber behaupten, wir produzierten nur für die Kapitalisten. Kapitalisten, die durch die Beschaffung besserer Produktionsmittel zu Kapitalisten geworden sind, gehören gleichfalls zu den Grundlagen der Gesellschaft. In Wahrheit nennen sie gar keinen Besitz ihr eigen. Sie verwalten nur Besitz zum Wohle der anderen. Kapitalisten, die durch den Handel mit Geld zu Kapitalisten geworden sind, sind ein temporäres, unentbehrliches Übel. Sie brauchen sogar gar kein Übel zu sein, wenn ihr Geld wieder der Produktion zufließt. Wird ihr Geld dagegen dazu verwandt, die Verteilung zu erschweren, Schranken zwischen dem Konsumenten und dem Produzenten zu errichten — dann sind sie in der Tat Schädlinge, deren Existenz aufhören wird, sobald das Geld sich den Arbeitsverhältnissen besser angepaßt hat, und dieser Fall wird eintreten, wenn alle zu der Erkenntnis gekommen sind, daß Arbeit, Arbeit ganz allein den sicheren Weg zu Gesundheit, Reichtum und Glück weist.

Es liegt kein Grund vor, weswegen ein Mann, der gerne arbeiten möchte, außerstande sein sollte zu arbeiten und den vollen Gegenwert für seine Arbeit zu erhalten. Ebenso ist kein Grund vorhanden, weshalb ein Mann, der zwar arbeiten kann, aber nicht arbeiten will, nicht gleichfalls den vollen Gegenwert seiner Leistungen erhalten sollte. Unter allen Umständen sollte es ihm gestattet sein, das Äquivalent dessen, was er an die Allgemeinheit entrichtet hat, wieder von der Allgemeinheit zu entnehmen. Hat er nichts an die Allgemeinheit entrichtet, so hat er von ihr auch nichts zu fordern. Die Freiheit zu verhungern, bleibe ihm unbenommen. Mit der Behauptung, daß jeder mehr haben müßte als er eigentlich verdient — nur weil einige mehr erhalten, als ihnen von Rechts wegen zukommt — kommen wir nicht weiter.

Man kann keine törichtere Behauptung aufstellen und der Menschheit keinen schlechteren Dienst leisten, als darauf zu bestehen, daß alle Menschen gleich sind. Die Menschen sind sich ganz entschieden nicht alle gleich, und der mißverstandene demokratische Glaube, der alle Menschen einander gleich zu machen strebt, dient nur dazu, den Fortschritt zu hemmen. Die Menschen können nicht alle die gleichen Dienste leisten. Die Begabteren sind weniger zahlreich als die Durchschnittsbegabten; zwar sind die Kleineren imstande, die Größeren nieder zu halten — aber sie bringen sich dabei selbst herunter. Die Größeren sind es, aus deren Reihen die Führer hervorgehen, und die es den Kleineren ermöglichen, mit geringerer Anstrengung zu leben.

Die demokratische Weltanschauung, die auf eine Nivellierung des Könnens abzielt, redet nur der Verschwendung das Wort. In der Natur gibt es keine zwei Dinge, die sich ganz genau gleichen. Wir bauen unsere Wagen durchweg mit auswechselbaren Teilen. Sämtliche Teile sind sich so ähnlich als chemische Analyse, die feinsten Maschinen und die feinste Arbeit sie nur irgend zu machen vermögen.

Ein Ausprobieren ist daher absolut nicht nötig. Wenn man zwei Fords nebeneinander sieht, die sich äußerlich so vollständig gleichen, daß keiner sie unterscheiden kann, und deren Teile alle so gleich gemacht sind, daß sie sich miteinander auswechseln lassen, so sollte man wirklich meinen, sie wären einander tatsächlich gleich. Das ist aber durchaus nicht der Fall. Beim Fahren sind sie verschieden. Wir haben Leute, die Hunderte, ja mitunter sogar Tausende von Fordwagen gefahren haben, und die behaupten, daß keine zwei Wagen sich vollständig glichen; daß, wenn sie einen neuen Wagen eine Stunde oder noch weniger gefahren haben und man ihn unter eine Reihe von anderen Wagen steckte, die sie ebenfalls eine einzige Stunde lang unter den gleichen Verhältnissen gefahren hätten, sie die einzelnen Wagen dem Aussehen nach zwar nicht zu unterscheiden, beim Fahren jedoch sofort herauszufinden vermöchten.

Bisher habe ich von Dingen im allgemeinen geredet; wir wollen nun zu konkreten Beispielen übergehen. Jedermann sollte so gestellt sein, daß sein Lebensstandard in einem angemessenen Verhältnis zu den Diensten steht, die er der Allgemeinheit leistet. Es ist jetzt an der Zeit, uns hierüber einmal zu unterhalten, da wir soeben eine Periode durchgemacht haben, in der die Dienstleistung bei den meisten Menschen an letzter Stelle stand. Wir waren auf dem besten Wege, einen Zustand zu erreichen, in dem niemand mehr nach den Kosten oder der Dienstleistung fragte. Die Orders liefen von selber ein. Während früher der Kunde den Verkäufer mit seinen Aufträgen beehrte, hatten die Verhältnisse sich so geändert, daß der Verkäufer dem Kunden eine Ehre erwies, wenn er seine Aufträge erfüllte. Das ist für das Geschäftsleben vom Übel. Jedes Monopol ist wie jede Profitjägerei vom Übel. Das Fehlen der Notwendigkeit, sich anzustrengen, ist für das Geschäftsleben stets schädlich. Das Geschäftsleben ist niemals so gesund,

als wenn es sich, dem Huhne gleich, einen gewissen Teil seiner Nahrung zusammenkratzen muß. Die Dinge waren ihm zu leicht gemacht. Der Grundsatz, daß zwischen Wert und Gegenwert ein bestimmtes, reelles Verhältnis bestehen muß, war ins Wanken geraten. Man hatte es nicht mehr nötig, das Publikum zufrieden zu stellen. In gewissen Kreisen herrschte sogar eine Art Neigung, das Publikum zum Teufel zu jagen. Manche Leute bezeichneten diesen Zustand zwar als ein „Aufblühen der Geschäfte". Er bedeutete aber durchaus kein Aufblühen, sondern einfach eine überflüssige Jagd nach Geld, die nichts mit Geschäften zu tun hatte.

Wenn man sein Ziel nicht ständig im Auge behält, ist es sehr leicht, sich mit Geld zu belasten und dann über dem Bemühen, noch mehr Geld zu verdienen, gänzlich zu vergessen, das Publikum mit dem zu versorgen, was es wirklich haben will. Das Geschäftemachen auf der Basis des reinen Geldverdienens ist eine höchst unsichere Sache. Es ist eine Art Hasardspiel, das nur unregelmäßig funktioniert und sich selten über eine längere Zeit von Jahren aufrecht erhalten läßt. Aufgabe des Geschäftslebens ist es, für den Konsum, nicht aber für den Profit oder die Spekulation zu produzieren. Die Produktion für den Konsum bedingt, daß die Qualität des Produktionsartikels gut und der Preis gering sei — daß der betreffende Artikel dem Volke und nicht allein dem Produzenten diene. Wenn die Geldfrage aus einer falschen Perspektive betrachtet wird, so wird auch die Produktion gefälscht, um dem Produzenten zu dienen.

Das Wohlergehen des Produzenten hängt letzten Endes auch von den Diensten ab, die er dem Volke leistet. Eine Weile mag er ganz gut dabei fahren, wenn er nur sich selber dient. Das ist jedoch nicht von Dauer. Hat das Volk erst einmal erkannt, daß der Produzent ihm nicht dient, so ist dessen Ende in Sicht: Während der Kriegshausse waren die

Produzenten in der Hauptsache bemüht, sich selbst zu dienen: sobald dem Volke die Augen darüber aufgingen, war es daher auch mit vielen von ihnen zu Ende. Diese Leute behaupteten, sie wären in eine „Periode der Depression" hineingeraten. Das war aber nicht der Fall. Sie hatten sich einfach bemüht, den Unsinn gegen die Vernunft ins Feld zu führen, ein Versuch, der niemals glücken kann. Die Gier nach Geld ist das sicherste Mittel, nicht zu Gelde zu kommen. Leistet man aber um der Dienstleistung, um der Befriedigung willen, die das Bewußtsein des Rechttuns gewährt, gute Dienste, so stellt sich das Geld schon ganz von selbst in Fülle ein.

Das Geld folgt ganz natürlich aus der Dienstleistung. Geld zu haben ist eine absolute Notwendigkeit. Wir dürfen dabei aber nicht vergessen, daß der Zweck des Geldes nicht Müßiggang, sondern eine Vermehrung der Gelegenheit zur Dienstleistung ist. Für mein Gefühl gibt es nichts Abscheulicheres als ein müßiges Leben. Keiner von uns hat ein Recht darauf. Die Zivilisation hat keinen Platz für den Müßiggänger. Alle Pläne, die auf eine Abschaffung des Geldes zielen, dienen lediglich dazu, die ganze Frage noch mehr zu komplizieren, da wir ohne Wertmesser nicht auskommen können. Allerdings läßt sich stark bezweifeln, ob unser gegenwärtiges Geldsystem eine befriedigende Austauschbasis bietet. Das ist eine Frage, auf die ich in einem späteren Kapitel näher eingehen werde. Mein Haupteinwand gegen unser heutiges Geldsystem ist, daß es häufig so gehandhabt wird, als wäre es um seiner selbst willen da. So hemmt es vielfach die Produktion, anstatt sie zu fördern.

Mein Ziel ist Einfachheit. Im allgemeinen besitzen die Menschen so wenig, und die bloßen Lebensnotwendigkeiten kosten an sich schon so viel (von dem Luxus ganz zu schweigen, auf den jeder, meiner Meinung nach, bis zu einem gewissen Grade ein Anrecht hat), weil fast alles, was wir produzieren, viel komplizierter als notwendig ist. Unsere Klei-

dung, unsere Nahrung, unsere Wohnungseinrichtung, alles könnte viel einfacher und zugleich schöner sein. Das hat seinen Grund darin, daß alle diese Dinge in der Vergangenheit auf eine bestimmte Weise hergestellt wurden, und die heutigen Fabrikanten folgen der ausgetretenen Bahn.

Damit will ich nicht sagen, daß wir in das andere Extrem verfallen sollen. Dazu besteht absolut keine Notwendigkeit. Unsere Kleidung braucht nicht aus einem Sack mit einem Loch als Öffnung zu bestehen. Sie wäre dann zwar leicht herzustellen, aber durchaus nicht praktisch. Eine Decke ist kein Meisterwerk der Schneiderkunst, aber keiner von uns würde wohl sonderlich viel Arbeit leisten können, wenn wir alle nach Indianerart in Decken gehüllt einherspazierten. Die echte Einfachheit ist zugleich mit dem Sinn für das Praktische und Zweckmäßige verbunden. Der Fehler aller drastischen Reformen besteht darin, daß sie den Menschen umändern wollen, um ihn bestimmten Artikeln anzupassen. Ich glaube, die Versuche, eine Reformkleidung für Frauen herzustellen, gehen stets von häßlichen Frauen aus, die alle andern Frauen gleichfalls zu verhäßlichen wünschen. Das heißt den ganzen Vorgang auf den Kopf stellen. Man nehme einen passenden, bewährten Artikel und suche dann alles Überflüssige zu eliminieren. Das gilt vor allem — von Schuhen, Kleidern, Häusern, Maschinen, Eisenbahnen, Dampfschiffen, Flugzeugen. Indem wir die überflüssigen Teile abbauen und die notwendigen vereinfachen, bauen wir zugleich die Herstellungskosten ab. Das ist einfache Logik. Seltsamerweise beginnt der Umwandlungsprozeß jedoch im allgemeinen mit einer Verbilligung der Herstellung, statt mit einer Vereinfachung des Artikels. Wir müssen von dem Artikel selbst ausgehen. Vor allem gilt es, zu untersuchen, ob er auch wirklich so gut gemacht ist, wie er sein sollte — leistet er die denkbar besten Dienste? Dann — ist das dazu verwandte Material auch das denkbar beste oder nur das teuerste? Und schließlich — läßt er sich in der Konstruk-

tion vereinfachen und im Gewicht vermindern? Und so weiter.

Überflüssiges Gewicht an einem Artikel ist ebenso zwecklos wie die Kokarde an eines Kutschers Hut, ja womöglich noch zweckloser. Denn die Kokarde kann schließlich als Erkennungszeichen dienen, während das überflüssige Gewicht lediglich eine Kraftverschwendung bedeutet. Mir ist es rätselhaft, worauf sich die Verwechslung von Gewicht und Kraft gründet. Gewicht ist ganz schön an einer Ramme, warum jedoch ein schweres Gewicht bewegen, wenn man nichts damit treffen will? Warum eine Maschine zu Transportzwecken mit Extragewicht belasten? Warum nicht das überflüssige Gewicht lieber auf die Last draufschlagen, die die Maschine zu transportieren hat? Dicke Leute können nicht so schnell laufen wie magere, trotzdem bauen wir die meisten unserer Transportvehikel so schwer, als vermehrten totes Gewicht und Umfang die Geschwindigkeit! Die Armut entspringt zum großen Teil aus dem Schleppen toter Gewichte.

Wir werden in der Eliminierung von Gewicht noch große Fortschritte machen, zum Beispiel bei Hölzern. Holz ist für gewisse Zwecke das beste Material, obwohl es sehr verschwenderisch ist. Das Holz in einem Fordwagen enthält etwa 14 Kilogramm Wasser. Sicherlich läßt sich das verbessern. Es muß irgendeine Methode geben, mit der sich die gleiche Festigkeit und Elastizität ohne das überflüssige Gewicht erzielen läßt. Und so ist es mit tausend Dingen.

Der Landmann macht sich sein Tagewerk zu schwer. Ich glaube, daß der Durchschnittsfarmer nur etwa 5 Prozent seiner Energie auf wirklich nutzbringende Arbeit verwendet. Eine Fabrik, die nach Art einer Durchschnittsfarm eingerichtet würde, wäre von Menschen überfüllt. Die schlechteste Fabrik in Europa ist kaum so schlecht eingerichtet wie eine mittlere Bauernscheune. Mechanische Kraft und Strom finden so gut wie gar keine Verwendung. Es wird nicht nur

alles mit der Hand verrichtet, in den meisten Fällen ist nicht einmal auf eine sinnreiche Anordnung Wert gelegt. Der Farmer klettert bei seinem Tagewerk wohl ein dutzendmal am Tage eine wacklige Leiter hinauf und hinab. Er wird sich jahrelang mit Wasserschleppen quälen, statt ein paar Meter Leitungsrohr zu legen. Gibt es einmal eine Extraarbeit, so hat er nur den einzigen Gedanken, Extraarbeitskräfte zu mieten. Geld in Verbesserungen hineinzustecken, hält er für Verschwendung. Darum sind die Agrarprodukte, selbst bei den niedrigsten Preisen doch immer noch viel zu teuer, und der Gewinn des Farmers unter den günstigsten Verhältnissen zu gering. Kraftvergeudung, Zeitvergeudung sind es, die die Preise hoch und den Gewinn niedrig halten.

Auf meiner eigenen Farm in Dearborn wird alles mit Maschinen verrichtet. Doch obwohl wir der Verschwendung an vielen Ecken und Enden einen Riegel vorgeschoben haben, sind wir immer noch weit von einer wirklich sparsamen Wirtschaft entfernt. Bisher ist es uns nicht möglich gewesen, der Frage ein fünf- oder zehnjähriges ununterbrochenes Studium zu widmen, um festzustellen, was in Wahrheit alles noch geschehen müßte. Es bleibt noch mehr zu tun, als getan worden ist. Trotzdem haben wir zu jeder Zeit — gleichgültig was der Marktwert der Farmprodukte betrug — erstklassige Gewinne erzielt. Wir sind auf meiner Farm eben keine Farmer, sondern Industrielle. Sowie der Farmer gelernt hat, sich als einen Industriellen zu betrachten, mit der ganzen Abscheu des Industriellen vor Verschwendung, sei es an Material oder an Arbeitskraft, werden auch die Farmprodukte so billig und die Gewinne so hoch werden, daß jeder genug zu essen haben und die Landwirtschaft zu den gewinnbringendsten und wenigst risikoreichen Beschäftigungen zählen wird.

Mangelhafte Kenntnisse der eigentlichen Vorgänge und des wahren Wesens seines Berufes, sowie der besten Art seiner Verrichtung sind die Gründe, die die Beschäftigung

des Landmannes unrentabel gestalten. Nichts kann indes rentabel sein, was nach Art der landwirtschaftlichen Betriebe geführt wird. Der Farmer vertraut auf das Glück und seine Vorfahren. Er weiß nichts von einer ökonomischen Produktion und nichts vom Verkauf. Ein Fabrikant, der nichts von ökonomischer Produktion noch vom Verkaufe versteht, würde sich nicht lange halten können. Daß der Farmer sich halten konnte, beweist lediglich, wie wunderbar gewinnbringend die Landwirtschaft an sich ist.

Das Mittel, eine billige, umfangreiche Produktion in industriellen wie in landwirtschaftlichen Betrieben zu erzielen — und eine derartige Produktion bedeutet, daß jeder von allem genug hat — ist höchst einfach. Das Schlimme ist lediglich, daß eine allgemeine Tendenz besteht, selbst die einfachsten Angelegenheiten zu erschweren. Da sind zum Beispiel die sogenannten „Verbesserungen".

Wenn von Verbesserungen die Rede ist, wird gewöhnlich eine Änderung des Produktes geplant. Ein „verbessertes" Produkt ist eines, das eine Änderung erfahren hat. Meine Auffassung von „Verbesserungen" ist jedoch eine ganz andere. Ich halte es für falsch, überhaupt mit einer Produktion zu beginnen, bis man nicht den Artikel selbst vervollkommnet hat. Das will natürlich nicht besagen, daß ein Produkt niemals verändert werden darf. Ich halte es nur für wirtschaftlicher, den Versuch einer Produktion erst dann zu unternehmen, wenn man sich über die Güte und die Brauchbarkeit von Entwurf und Material volle Gewißheit verschafft hat. Führt eine solche genaue Untersuchung zu keinem befriedigenden Resultat, so setze man seine Bemühungen ruhig fort, bis man das nötige Zutrauen gewonnen hat. Die Produktion muß von dem Artikel selbst ausgehen. Fabrik, Organisation, Vertrieb und Finanzpläne werden sich schon dem Artikel anpassen. Der Meißel der Geschäftsführung erhält dadurch scharfen Schliff, und zum Schluß wird man entdecken, daß man Zeit gespart hat. Eine

Überstürzung der Produktion ohne vorherige Sicherung des Produktes bildet die unerkannte Ursache so mancher verunglückten Unternehmung. So viele Menschen scheinen zu glauben, daß es in der Hauptsache auf die Fabrikanlage, auf den Laden, auf den finanziellen Rückhalt oder auf die Geschäftsführung ankommt. Das, worauf es in erster Linie ankommt, ist das Produkt, und jede Überstürzung der Produktion, noch ehe der Plan zu dem Produkt vollendet ist, bedeutet nur Zeitverschwendung. Zwölf volle Jahre vergingen, bevor ich das mir in allen Dingen zusagende Modell T, das als der heutige Fordwagen bekannt ist, vollendet hatte. Wir machten gar nicht erst den Versuch zu einer eigentlichen Produktion, bevor wir nicht das eigentliche Produkt hatten, und dieses hat bisher keine wesentlichen Änderungen erfahren.

Wir machen fortgesetzt Versuche mit neuen Ideen. Wenn man in der Nähe von Dearborn spazieren fährt, wird man allen möglichen Modellen von Fordwagen begegnen. Das sind Experimentierwagen — keine neuen Modelle. Ich möchte an keiner guten Idee vorübergehen, weigere mich aber, rasch zu entscheiden, ob sie wirklich gut ist. Erscheint eine Idee als wirklich gut, oder erschließt sie auch nur neue Möglichkeiten, so bin ich dafür, sie nach jeder Richtung zu erproben. Aber dies Auf-die-Probe stellen ist noch himmelweit von einer Änderung entfernt. Während sich die meisten Fabrikanten eher zu einer Änderung des Produktes als ihrer Produktionsmethoden entschließen, verfolgen wir den gerade entgegengesetzten Weg.

An unseren Produktionsmethoden haben wir die größten Änderungen vorgenommen. Diese stehen niemals still. Ich glaube, kein einziger Arbeitsgang bei der Herstellung unserer Wagen ist der gleiche geblieben wie damals, als wir den ersten Wagen nach unserem gegenwärtig noch üblichen Modell konstruierten. Das ist der Grund, weshalb wir so billig produzieren. Die wenigen Änderungen, die wir an un-

seren Wagen vorgenommen haben, dienen zur Erhöhung der Bequemlichkeit beim Fahren oder zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit. Das bei dem Wagenbau verwendete Material wechselt selbstverständlich auch, je mehr wir vom Material verstehen lernen. Ebenso wollen wir keinen Produktionsstockungen ausgesetzt sein oder den Preis der Produktion durch einen eventuellen Mangel an einem Spezialmaterial erhöhen müssen, darum haben wir auch für fast alle Wagenteile ein Ersatzmaterial ausfindig gemacht. Von allen Stahlsorten verwenden wir zum Beispiel am meisten Vanadiumstahl. Er verbindet größte Festigkeit mit geringstem Gewicht; aber wir wären nur schlechte Geschäftsleute, wenn wir unsere ganze Zukunft von der Möglichkeit, Vanadiumstahl zu beschaffen, abhängig machten. Daher haben wir ein Ersatzmetall ausfindig gemacht. Unsere sämtlichen Stahlsorten sind von ganz besonderer Art, aber für jede einzelne besitzen wir zum mindesten einen, und mitunter einen mehrfachen, durchprobten und bewährten Ersatz. Das gleiche gilt von unseren sämtlichen Materialsorten, wie von allen unseren Teilen. Anfänglich stellten wir nur sehr wenige Wagenteile und keinen von unseren Motoren selbst her. Heute bauen wir alle unsere Motore und die meisten unserer Teile selbst, weil es uns billiger kommt. Wir tun das aber auch, damit uns keine Marktstockungen beeinträchtigen können, und uns kein auswärtiger Fabrikant durch seine Unfähigkeit zu liefern lahm legen kann. Die Preise für Glas waren während des Krieges zu einer schwindelnden Höhe gestiegen. Wir zählten zu den größten Glaskonsumenten des Landes. Heute sind wir dabei, unsere eigene Glashütte zu bauen. Hätten wir unsere gesamte Energie auf Änderungen des Produktes verwandt, wir wären nicht viel weiter gekommen; da wir aber keinerlei Änderungen des Produktes kannten, konnten wir unsere ganze Kraft auf eine Vervollkommnung der Herstellung konzentrieren.

Der wichtigste Teil eines Meißels ist die Schneide. Auf

diese Erkenntnis stützt sich vor allem unser Unternehmen. Es kommt bei dem Meißel weniger auf die Feinheit der Verarbeitung oder auf die Qualität des Stahles und die Güte der Schmiedearbeit an — hat er keine Schneide, so ist er kein Meißel, sondern lediglich ein Stück Metall. Mit anderen Worten, es kommt auf die wirkliche und nicht auf die vermeintliche Leistung an. Was hat es für einen Zweck, einen stumpfen Meißel mit ungeheurer Kraftanstrengung zu schwingen, wenn ein leichter Schlag mit einem scharfen Meißel die gleiche Arbeit verrichtet? Der Meißel ist zum Schneiden und nicht zum Hämmern da. Das Hämmern ist nur eine Nebenerscheinung. Wollen wir also arbeiten, warum dann nicht unseren Willen auf die Arbeit konzentrieren und sie in der raschesten Weise erledigen? Die Schneide des Geschäftslebens ist der Punkt, an dem das Produkt mit dem Konsumenten in Berührung kommt. Ein mangelhaftes Produkt ist ein Produkt mit einer stumpfen Schneide. Zu seiner Durchsetzung gehört viel überflüssige Kraft. Die Schneide eines Fabrikunternehmens sind Mann und Maschine, die die Arbeit verrichten. Ist der Mann nicht der richtige, so kann auch die Maschine nicht richtige Arbeit leisten und umgekehrt. Zu verlangen, daß auf irgendeine Arbeit mehr Kraft als absolut notwendig verwendet wird, heißt verschwenden.

Die Quintessenz meiner Idee besagt also, daß Verschwendung und Habgier die wahre Dienstleistung hemmen. Verschwendung und Habgier sind aber beides keine notwendigen Übel. Die Verschwendung rührt größtenteils von einer mangelhaften Erkenntnis unserer Handlungen oder von Nachlässigkeit bei ihrer Verrichtung her. Habgier ist nur eine Abart der Kurzsichtigkeit. Mein Ziel war, mit einem Minimum von Verschwendung sowohl an Material wie an Menschenkraft zu produzieren und mit einem Minimum von Gewinn zu verkaufen, wobei ich mich bezüglich des Gesamtgewinns auf den Umfang des Absatzes verließ. Bei diesem

Produktionsprozeß ist es gleichfalls mein Ziel, das Maximum an Löhnen, das heißt das Maximum an Kaufkraft auszuteilen. Da auch dieses Verfahren zu einem Minimum der Kosten beiträgt, und wir zu einem Minimum an Gewinn verkaufen, sind wir imstande, unser Produkt in Einklang mit der Kaufkraft zu bringen. So kommt es, daß jeder, der mit uns in Verbindung steht — sei er Leiter, Arbeiter oder Käufer —, durch unsere Existenz gewinnt. Das von uns gegründete Unternehmen leistet wirkliche Dienste. Und deshalb möchte ich von ihm erzählen. Die Grundprinzipien dieser Dienstleistung lauten:

1. Du sollst die Zukunft nicht fürchten und die Vergangenheit nicht ehren. Wer die Zukunft, den Mißerfolg, fürchtet, zieht seinem Wirkungskreis selber Grenzen. Mißerfolge bieten nur Gelegenheit, um von neuem und klüger anzufangen. Ein ehrlicher Mißerfolg ist keine Schande; Furcht vor Mißerfolgen dagegen ist eine Schande. Die Vergangenheit ist nur insofern nützlich, als sie uns Mittel und Wege der Entwickelung weist.

2. Du sollst die Konkurrenz nicht beachten. Wer eine Sache am besten macht, der soll sie verrichten. Der Versuch, jemandem Geschäfte abzujagen, ist kriminell — kriminell, da man dadurch aus Gewinnsucht die Lebensverhältnisse seiner Mitmenschen zu drücken und die Herrschaft der Gewalt an Stelle der Intelligenz zu setzen versucht.

3. Du sollst die Dienstleistung über den Gewinn stellen. Ohne Gewinn kein ausbaufähiges Geschäft. Dem Gewinn haftet von Natur aus nichts Böses an. Ein gut geleitetes Unternehmen muß und wird sogar für gute Dienste einen guten Gewinn abwerfen. Der Gewinn muß jedoch nicht die Basis, sondern das Resultat der Dienstleistung sein.

4. Produzieren heißt nicht billig einkaufen und teuer verkaufen. Es heißt vielmehr, die Rohstoffe zu angemessenen Preisen einkaufen und sie mit möglichst geringen Mehr-

kosten in ein gebrauchsfähiges Produkt verwandeln und an die Konsumenten verteilen. Hasardieren, Spekulieren und unehrlich Handeln heißt nur diesen Vorgang erschweren.

Wie da alles kam, welche Wirkung es hatte und welche Gültigkeit es für die Allgemeinheit hat, das sollen die folgenden Kapitel zeigen.

I. KAPITEL

GESCHÄFTSANFÄNGE

Am 31. Mai 1921 brachte die Ford-Automobil-Gesellschaft Wagen Nr. 5000000 heraus. Er steht jetzt in meinem Museum neben dem kleinen Benzinwägelchen, an dem ich meine Versuche begann, und das zum erstenmal im Frühjahr 1893 zu meiner Zufriedenheit lief. Ich fuhr den Wagen gerade, als die Reisstaare in Dearborn einzogen, und die kehren immer am 2. April zurück. Die beiden Wagen sind in ihrer äußeren Gestalt grundverschieden und in Bau und Material fast ebenso ungleich. Nur der Grundriß ist seltsamerweise fast unverändert bis auf einige Schnörkel, die wir an unsern modernen Wagen nicht wieder aufgenommen haben. Denn jenes kleine, alte Wägelchen lief, obwohl es nur zwei Zylinder besaß, 32 Kilometer in der Stunde und hielt bei seinem Benzinbehälter von nur 12 Litern volle 100 Kilometer aus. Und auch heute noch ist es so gut wie am ersten Tage! Die Bauart hat sich eben weniger rasch entwickelt als die Herstellungstechnik und die Materialverwendung. Vervollkommnet hat sich natürlich auch diese; der heutige Ford-Wagen — „Modell T" — hat vier Zylinder, einen Selbstanlasser und ist überhaupt in jeder Hinsicht ein bequemerer und praktischerer Wagen. Er ist einfacher als sein Vorgänger, aber fast jeder Teil ist bereits in dem Urbild enthalten. Die Änderungen verdanken wir unseren Erfahrungen in der Herstellung und keineswegs einem neuen Grundprinzip —, woraus ich die wichtige Lehre ziehe, daß es besser ist, alle Kraft einzusetzen, eine gute Idee zu vervollkommnen, statt anderen, neuen Ideen nachzujagen. Eine gute Idee bietet gerade so viel, als man auf einmal bewältigen kann.

Das Farmerleben trieb mich dazu, neue und bessere

Transportmittel zu erfinden. Ich wurde am 30. Juli 1863 auf einer Farm bei Diarborn in Michigan geboren, und die ersten Eindrücke, deren ich mich entsinnen kann, waren, daß es dort, an den Resultaten gemessen, viel zu viel Arbeit gab. Auch heute habe ich in bezug auf das Farmerleben noch das gleiche Gefühl.

Es geht die Sage, daß meine Eltern sehr arm waren und es schwer hatten. Sie waren zwar nicht reich, aber von wirklicher Armut konnte nicht die Rede sein. Für Michigan-Farmer waren sie sogar wohlhabend. Mein Geburtshaus steht noch und gehört mitsamt der Farm zu meinen Liegenschaften.

Auf unserer wie auf anderen Farmen gab es damals zuviel schwere Handarbeit. Schon in meiner frühesten Jugend glaubte ich, daß sich vieles irgendwie auf eine bessere Art verrichten ließe. Darum wandte ich mich der Technik zu — wie auch meine Mutter von jeher behauptete, ich sei der geborene Techniker. Ich besaß eine Werkstatt mit allen möglichen Metallteilen an Stelle von Werkzeugen, bevor ich noch etwas anderes mein eigen nennen konnte. Zu jener Zeit gab es noch kein neumodisches Spielzeug; was wir hatten, war selbst gefertigt. Meine Spielsachen waren Werkzeuge — wie auch heute noch. Jedes Stück einer Maschine war für mich ein Schatz.

Das wichtigste Ereignis jener Knabenjahre war mein Zusammentreffen mit einer Lokomobile etwa zwölf Kilometer von Detroit, als wir eines Tages zur Stadt fuhren. Ich war damals zwölf Jahre alt. Das zweitwichtigste Ereignis, das noch in das gleiche Jahr fiel, war das Geschenk einer Uhr. Ich kann mich an die Maschine erinnern, als wäre es gestern; war sie doch das erste nicht von Pferden gezogene Fahrzeug, das ich in meinem Leben zu Gesicht bekam. Sie war in der Hauptsache dazu bestimmt, Dreschmaschinen und Sägewerke zu treiben und bestand aus einer primitiven fahrbaren Maschine mit Kessel und einem hinten an-

gekoppelten Wasserbehälter und Kohlenkarren. Zwar hatte ich schon viele von Pferden gezogene Lokomobilen gesehen: diese jedoch hatte eine Verbindungskette zu den Hinterrädern des wagenähnlichen Gestells, das den Kessel trug. Die Maschine war über dem Kessel montiert, und ein einziger Mann auf der Plattform hinter dem Kessel genügte, um die Kohlen zu schaufeln und Ventil und Steuer zu bedienen. Gebaut war die Maschine von Nichols, Shepard & Company von Battle Creek. Das hatte ich sofort heraus. Man hatte gestoppt, um uns mit den Pferden vorbeizulassen, und ich war herunter vom Wagen und im Gespräch mit dem Führer, noch ehe mein Vater, der kutschierte, wußte, was eigentlich los war. Der Führer freute sich sehr, mir alles erklären zu können, denn er war stolz auf seine Maschine. Er zeigte mir, wie man die Kette vom Treibrad löste und einen kleinen Treibriemen zum Antreiben anderer Maschinen auflegte. Er erzählte mir, daß die Maschine zweihundert Umdrehungen in der Minute machte, und daß die Antriebskette sich auskuppeln ließ, um den Wagen zum Stehen zu bringen, ohne die Maschine außer Betrieb setzen zu müssen. Letzteres ist eine Einrichtung, die sich, wenn auch in veränderter Form, bei unserem modernen Automobil wiederfindet. Sie ist bei Dampfmaschinen, die sich leicht abstoppen und wieder in Gang bringen lassen, nicht von Bedeutung, um so mehr aber bei Benzinmotoren.

Jene Lokomobile ist daran schuld, daß ich in die Automobiltechnik hineingeriet. Ich versuchte, Modelle herzustellen und brachte einige Jahre später auch ein recht brauchbares zusammen. Von jener Zeit an, da ich als zwölfjähriger Junge mit der Lokomobile zusammentraf, bis auf den heutigen Tag, hat mein stärkstes Interesse dem Problem der Herstellung einer selbsttätig fahrbaren Maschine gegolten.

Wenn ich zur Stadt fuhr, hatte ich die Taschen stets voller Krimskrams: Schraubenmuttern und Eisenteilchen.

Nicht selten bekam ich kaputte Uhren in die Hände, die ich dann zusammenzusetzen versuchte. Mit dreizehn Jahren gelang es mir zum erstenmal eine Uhr zusammenzusetzen, so daß sie richtig ging. Mit fünfzehn Jahren konnte ich fast jede Uhr reparieren, — obgleich meine Werkzeuge ganz primitiv waren. Solche Bastelei ist ungeheuer wertvoll; aus Büchern läßt sich nichts Praktisches lernen, — Maschinen sind für einen Techniker das gleiche wie Bücher für einen Schriftsteller, und der echte Mechaniker müßte eigentlich von fast allem wissen, wie es hergestellt wird. Daraus schöpft er Ideen, und wenn er einen Kopf hat, wird er versuchen sie anzuwenden.

Von Anfang an vermochte ich der Farmerarbeit kein sonderliches Interesse abzugewinnen. Ich wollte mit Maschinen zu tun haben. Mein Vater war nicht ganz einverstanden mit meinem Hang zur Mechanik. Er wollte, daß ich Farmer würde. Als ich mit siebzehn Jahren aus der Schule kam und als Lehrling in die mechanische Werkstatt der Drydocks Engine Works eingestellt wurde, hielt man mich fast für verloren. Ich absolvierte meine Lehrjahre leicht und mühelos — das heißt, ich hatte mir alle für einen Maschinenbauer erforderlichen Kenntnisse bereits lange vor Ablauf meiner dreijährigen Lehrzeit angeeignet — und da ich außerdem noch eine Vorliebe für Feinmechanik und eine besondere Neigung zu Uhren besaß, arbeitete ich des Nachts in der Reparaturwerkstatt eines Juweliers. Zu einer Zeit besaß ich in jenen Jugendjahren, wenn ich nicht irre, über dreihundert Uhren. Ich glaubte, für rund dreißig Cents bereits eine brauchbare Uhr herstellen zu können und wollte ein derartiges Geschäft anfangen. Ich unterließ es jedoch, weil ich mir ausrechnete, daß Uhren im allgemeinen nicht zu den unbedingten Notwendigkeiten des Lebens gehörten, und daß daher nicht alle Leute sie kaufen würden. Wie ich zu diesem erstaunlichen Schluß gelangte, weiß ich nicht mehr genau. Ich mochte die gewöhnliche Juwelier- und

Uhrmacherarbeit, außer wenn sie besonders schwierige Aufgaben stellte, nicht leiden. Schon damals wollte ich irgendeinen Massenartikel herstellen. Es war ungefähr um die Zeit, als in Amerika eine allgemeine Standardzeit für den Eisenbahnverkehr aufgestellt wurde. Bis dahin hatte man sich nach der Sonne gerichtet, und lange war die Eisenbahnzeit, genau wie heute, nach Einführung der Sommerzeit von der Lokalzeit verschieden. Das machte mir viel Kopfzerbrechen, und es gelang mir, eine Uhr herzustellen, die beides anzeigte. Sie hatte ein doppeltes Zifferblatt und galt in der ganzen Nachbarschaft als eine Art Kuriosum.

1879 — rund vier Jahre nach meinem ersten Zusammentreffen mit der Nichols-Shepard-Lokomobile — verschaffte ich mir die Gelegenheit, eine Lokomobile zu fahren, und als meine Lehrzeit zu Ende war, arbeitete ich mit dem Lokalvertreter der Westinghouse Company von Shenectady zusammen als Sachverständiger für Montage und Reparatur ihrer Lokomobilen. Ihre Maschinen waren denen der Nichols-Shepard Company sehr ähnlich, ausgenommen, daß hier die Maschine vorn und der Kessel hinten montiert war, wobei die Kraft durch einen Treibriemen auf die Hinterräder übertragen wurde. Sie legten in einer Stunde bis zu 20 Kilometer zurück, obgleich die motorische Fortbewegung bei der Konstruktion doch nur eine Nebenrolle spielte. Mitunter wurden sie auch als Schlepper für schwere Lasten benutzt, und wenn der Besitzer zufällig gleichzeitig mit Dreschmaschinen arbeitete, kuppelte er seine Dreschmaschine und sonstige Gerätschaften einfach an die Lokomobile an und zog damit von Farm zu Farm. Was mir zu denken gab, waren Gewicht und Kosten der Lokomobilen. Sie wogen mehrere Tonnen und waren so teuer, daß nur ein Großgrundbesitzer sie sich anschaffen konnte. Meist waren ihre Besitzer Leute, die das Dreschen als Geschäft betrieben, oder Sägewerkbesitzer und andere Geschäftsleute, die fahrbare Motore brauchten.

Schon vor dieser Zeit war mir die Idee gekommen, irgendeine Art von leichtem Dampfwagen zu bauen, der die Pferde ersetzen sollte, — vornehmlich jedoch als Schlepper bei der übermäßig harten Arbeit des Pflügens. Gleichzeitig fiel mir, wie ich mich noch dunkel erinnere, ein, daß sich genau das gleiche Prinzip doch auch auf Wagen und andere Verkehrsmittel anwenden ließe. Ein pferdeloser Wagen war eine ganz allgemein verbreitete Idee. Seit vielen Jahren — ja seit der Erfindung der Dampfmaschine — war von einem Wagen ohne Pferde die Rede gewesen; anfänglich jedoch erschien mir die Idee eines Fuhrwerkes nicht so praktisch wie die einer Maschine zur Verrichtung der schwereren Landarbeit, — und von allen Landarbeiten war das Pflügen die schwerste. Unsere Wege waren schlecht, und wir waren nicht daran gewöhnt, viel herumzufahren. Eine der größten Errungenschaften des Automobils ist die wohltätige Wirkung, die es auf den Gesichtskreis des Farmers ausübt. Es hat ihn wesentlich erweitert. Es verstand sich von selbst, daß wir nicht zur Stadt fuhren, wenn es dort nichts Wichtiges zu erledigen gab, und auch dann machten wir kaum häufiger als einmal die Woche den Weg; bei schlechtem Wetter mitunter sogar noch seltener.

Als ausgelernter Maschinenbauer, dem auf der Farm eine recht leidliche Werkstatt zur Verfügung stand, fiel es mir nicht schwer, einen Dampfwagen oder Schlepper zu bauen. Dabei kam mir die Idee, ihn auch als Verkehrsmittel auszugestalten. Ich war fest überzeugt, daß Pferde in Anbetracht der Mühe und Kosten ihres Unterhaltes unrentabel waren. Also galt es, eine Dampfmaschine zu erfinden und zu bauen, leicht genug, um einen gewöhnlichen Wagen oder Pflug zu ziehen. Der Schlepper schien mir am wichtigsten. Die schwere harte Farmerarbeit von Fleisch und Blut auf Stahl und Eisen zu übertragen, ist von jeher mein größter Ehrgeiz gewesen. Die Verhältnisse sind schuld daran, daß ich mich zuerst der eigentlichen Produktion von Fahrzeu-

gen zuwandte. Ich fand schließlich, daß die Menschen größeres Interesse für ein Gefährt bezeugten, mit dem sie die Landstraßen bereisen konnten, als für ein Werkzeug zur Landarbeit. Ja, ich bezweifle sogar, ob sich der leichte Farm-Schlepper eingebürgert hätte, wären dem Farmer nicht zuvor die Augen durch das Automobil langsam aber sicher geöffnet worden. Aber damit greife ich meiner Geschichte vor. Ich glaubte, der Farmer würde sich mehr für den Schlepper interessieren.

Ich baute einen Wagen mit Dampfbetrieb. Er funktionierte. Der Kessel wurde mit Petroleum geheizt; die Motorkraft war groß und die Regelung mittels Drosselventil einfach, ordentlich und zuverlässig. Aber der Kessel war gefährlich. Um die erforderliche Kraftleistung zu erzeugen, ohne Gewicht und Umfang der Maschinenanlage zu sehr zu erhöhen, mußte die Maschine mit hohem Druck betrieben werden. Nun ist es aber nicht gerade angenehm, auf einem unter Hochdruck stehenden Dampfkessel zu sitzen. Um ihn auch nur einigermaßen betriebssicher herzustellen, mußte man sein Gewicht derart erhöhen, daß dadurch der durch den Hochdruck erzielte Gewinn wieder aufgehoben wurde. Zwei Jahre lang setzte ich meine Experimente mit den verschiedensten Kesselanlagen fort — Kraftleistung und Regelung boten keine Schwierigkeiten — und schließlich gab ich die ganze Idee eines mit Dampf betriebenen Straßengefährtes auf. Ich wußte, daß die Engländer auf ihren Landstraßen Dampfwagen hatten, die eigentlich Lokomotiven waren und ganze Wagenzüge zu schleppen hatten. Es war auch nicht schwer, einen schweren Dampfschlepper zur Verwendung auf einer großen Farm zu bauen. Aber wir besaßen nicht die englischen Landstraßen. Unsere Wege hätten den größten und stärksten Dampfwagen kaputt gemacht. Und einen schweren Schlepper zu bauen, den nur einige wohlhabende Farmer kaufen konnten, schien mir nicht lohnend genug.

Aber die Idee eines pferdelosen Wagens gab ich nicht auf. Meine Arbeit mit dem Vertreter von Westinghouse verstärkte nur noch meine Überzeugung, daß der Dampfbetrieb für leichte Fahrzeuge ungeeignet war. Das ist der Grund, weshalb ich bei der Gesellschaft nur ein Jahr aushielt. Aus den schweren Dampfmaschinen und Schleppern war nichts mehr zu lernen, und ich hatte keine Lust, auf eine Arbeit, die zu nichts führte, Zeit zu verschwenden. Einige Jahre vorher, in meiner Lehrlingszeit, hatte ich in der „World of Science", einer englischen Zeitschrift, von dem „geräuschlosen Gasmotor" gelesen, der damals gerade in England aufkam. Ich glaube, es war der Ottomotor. Er wurde mit Leuchtgas betrieben, hatte einen großen Zylinder, der Antrieb war daher unregelmäßig und bedingte ein ungewöhnlich schweres Schwungrad. Was das Gewicht anbetraf, so leistete er pro Kilo Maschinengewicht bei weitem nicht das Gleiche wie eine Dampfmaschine, und der Gebrauch von Leuchtgas schien die Möglichkeit einer Verwendung für Fahrzwecke überhaupt auszuschließen. Er interessierte mich nur wie alle Maschinen. Ich verfolgte die Entwicklung dieses Motors in den englischen und amerikanischen Zeitschriften, die zu uns in die Werkstatt gerieten, insbesondere jede Andeutung einer Möglichkeit, den Leuchtgasbetrieb durch ein aus Benzindämpfen erzeugtes Gas zu ersetzen. Der Gedanke eines Gasmotors war keineswegs neu, aber hier lag zum erstenmal ein ernster Versuch vor, ihn auf den Markt zu bringen. Man brachte ihm mehr Interesse als Begeisterung entgegen, und ich kann mich keines einzigen Menschen entsinnen, der glaubte, daß ein Explosionsmotor weitere Verbreitung finden würde. Alle klugen Leute bewiesen einwandfrei, daß ein derartiger Motor nicht mit der Dampfmaschine konkurieren könnte. Sie glaubten nicht im entferntesten daran, daß er sich noch einmal ein eigenes Feld erobern würde. Das ist so die Art der klugen Leute — sie sind so klug und erfahren, daß sie stets bis aufs letzte Tüpfelchen wissen,

warum etwas undurchführbar ist; sie sehen die Begrenzungen. Darum stelle ich auch niemals einen reinrassigen Sachverständigen an. Wollte ich der Konkurrenz durch unlautere Mittel den Garaus machen, so würde ich sie mit Sachverständigen überschütten. Sie würde bei der Unmenge von guten Ratschlägen zu keiner Arbeit kommen.

Der Gasmotor interessierte mich, und ich verfolgte seine Entwicklung. Doch geschah dies lediglich aus Neugier bis ungefähr zu den Jahren 1885 oder 1886, als ich die Dampfmaschine als Antriebskraft für den Wagen, den ich eines schönen Tages bauen wollte, fallen ließ und mich nach einer neuen motorischen Kraft umsehen mußte. 1885 reparierte ich einen Ottomotor in den Eagle Eisenwerkstätten zu Detroit. In der ganzen Stadt gab es niemand, der etwas davon verstand. Es hieß, daß ich es könnte, und obgleich ich bisher niemals mit einem Ottomotor zu tun gehabt hatte, übernahm ich doch die Arbeit und führte sie glücklich durch. So erhielt ich Gelegenheit, den neuen Motor aus erster Hand zu studieren, und 1887 konstruierte ich mir ein Modell nach dem vorliegenden Viertaktmodell, nur um zu sehen, ob ich das Prinzip wirklich verstanden hätte. „Viertakt" heißt, daß der Kolben viermal im Zylinder auf- und niedergehen muß, um einen Kraftimpuls zu erzeugen. Der erste Hub saugt das Gas an, der zweite komprimiert es, der dritte bringt es zur Explosion und der vierte pufft das verbrannte Gas aus. Das kleine Modell arbeitete recht gut; es hatte 25 Millimeter Bohrung und einen Kolbenhub von 76 Millimeter, arbeitete mit Benzin und erzeugte zwar nicht viel Energie, war aber im Verhältnis leichter als alle bisher auf dem Markt vorhandenen Maschinen. Ich verschenkte ihn später an einen jungen Mann, der ihn für irgendeinen Zweck haben wollte, und dessen Namen ich vergessen habe. Der Motor wurde auseinandergenommen. Er bildete den Ausgangspunkt meiner weiteren Arbeiten an Explosionsmotoren.

Damals befand ich mich wieder auf der Farm, zu der

ich zurückgekehrt war, weniger um Farmer zu werden, als um meine Versuche fortzusetzen. Als ausgelernter Maschinenbauer hatte ich jetzt eine erstklassige Werkstatt an Stelle der Puppenwerkstatt meiner Knabenjahre. Mein Vater bot mir 16 Hektar Wald an für den Fall, daß ich meine Maschinen aufgäbe. Ich stimmte provisorisch zu, denn die Holzfällertätigkeit bot mir die Gelegenheit zu heiraten. Ich richtete mir ein Sägewerk ein, schaffte mir einen fahrbaren Motor an und begann das Holz in meinem Walde zu schlagen und zu schneiden. Ein Teil seiner ersten Bretter und Balken wurden zu einem Häuschen auf unserer neuen Farm verwandt; — das war der Anfang unseres Ehelebens. Das Haus war nicht groß, — nur einunddreißig Fuß im Quadrat mit anderthalb Stockwerken, — aber es war gemütlich. Ich baute meine Werkstatt daneben, — und wenn ich nicht dabei war, Bäume zu fällen, arbeitete ich an den Gasmaschinen und lernte ihre Beschaffenheit und ihre Funktionen. Ich las alles, was mir in die Hände kam, aber das meiste lernte ich doch aus meiner Arbeit. Eine Gasmaschine ist ein geheimnisvolles Ding — sie geht nicht immer wie sie soll. Man stelle sich vor, wie diese ersten sich benahmen!

1890 begann ich an den ersten Zweizylindrigen zu arbeiten. Der Einzylindermotor war für Transportzwecke ganz unbrauchbar — das Schwungrad war viel zu schwer. Nach Vollendung des ersten Viertaktmotors nach Art des Ottotyps und noch bevor ich mich an den Zweizylindrigen heranwagte, hatte ich eine ganze Reihe Maschinen zu Experimentierzwecken aus Eisenröhren hergestellt. Ich kannte mich daher so ziemlich aus. Ich war der Ansicht, daß sich der Doppelzylindermotor für Fahrzwecke nutzbar machen ließe und hatte ursprünglich die Idee, ihn an einem Fahrrad anzubringen mit einer direkten Verbindung zur Schubstange, wobei das Hinterrad des Fahrrades als Schwungrad diente. Die Schnelligkeit sollte ausschließlich

durch die Gasdrossel reguliert werden. Ich führte den Plan jedoch niemals durch, da es sich sehr bald herausstellte, daß der Motor mit Brennstoffbehälter und dem übrigen Zubehör viel zu schwer für ein Fahrrad war. Die beiden Komplementärzylinder hatten den Vorzug, daß im Augenblick der Explosion in dem einen Zylinder in dem anderen die verbrannten Gase ausgepufft wurden. Dadurch ließ sich das zur Regelung der Kraft erforderliche Gewicht des Schwungrades vermindern. Die Arbeit wurde in meiner Werkstatt auf der Farm begonnen. Bald darauf wurde mir jedoch die Stellung eines Ingenieurs und Maschinisten bei der Detroiter Elektrizitätsgesellschaft mit einem Monatsgehalt von 45 Dollar angeboten. Ich nahm sie an, da sie mir mehr einbrachte als meine Farm, und ich mich ohnehin entschlossen hatte, den Farmer an den Nagel zu hängen. Die Bäume waren alle gefällt. Wir mieteten uns ein Haus in Bagley Avenue, Detroit. Die Werkstatt wanderte mit und wurde in einem Ziegelschuppen hinter dem Haus aufgeschlagen. Mehrere Monate arbeitete ich in der Nachtschicht der Elektrizitätsgesellschaft — wodurch mir nur sehr wenig Zeit für meine Arbeit blieb — später jedoch ging ich zur Tagesschicht über, und nun arbeitete ich allabendlich und die ganze Nacht zum Sonntag hindurch an meinem neuen Motor. Ich kann nicht einmal behaupten, daß die Arbeit schwer war. Nichts, was uns wirklich interessiert, fällt uns schwer. Meines Erfolges war ich sicher. Der kann nicht ausbleiben, wenn man nur genug arbeitet. Trotzdem war es ungeheuer viel wert, daß meine Frau noch fester an ihn glaubte als ich. So ist sie immer gewesen.

Ich mußte von der Pike auf beginnen, — das heißt, ich wußte zwar, daß eine ganze Reihe von Leuten an dem pferdelosen Wagen arbeitete, konnte aber nichts Näheres darüber erfahren. Die größten Schwierigkeiten bereiteten mir Erzeugung und Auslösung des Funkens und das Ge-

wichtsproblem. Bei der Kraftübertragung, Steuerung und dem allgemeinen Aufbau kamen mir meine Erfahrungen bei den Dampfschleppern zugute. 1892 stellte ich mein erstes Automobil fertig, aber es dauerte bis zum nächsten Frühjahr, bevor es zu meiner Zufriedenheit lief. Mein erster Wagen glich in seiner äußeren Gestalt etwas einem Bauernwägelchen. Er hatte zwei Zylinder mit 63 Millimeter Bohrung und 152 Millimeter Kolbenhub nebeneinander über der Hinterachse aufmontiert. Ich hatte sie aus dem Auspuffrohr einer von mir erworbenen Dampfmaschine verfertigt. Sie entwickelten rund vier Pferdekräfte. Die Kraft wurde vom Motor durch einen Riemen auf die Zwischenwelle und durch eine Kette von dieser auf das Hinterrad übertragen. Der Wagen faßte zwei Personen, wobei der Sitz an zwei Pfosten aufgehängt war und der Rumpf auf elliptischen Federn ruhte. Er hatte zwei Gänge — einen für sechzehn und einen für zweiunddreißig Kilometer die Stunde — die durch Verschiebung des Riemens eingeschaltet wurden. Das geschah durch eine vor dem Führersitz angebrachte Hebelstange mit Griff. Nach vorn geschoben, wurde der große Gang eingeschaltet; nach rückwärts, der kleine Gang; bei senkrechter Stellung der Freilauf. Um den Wagen in Gang zu bringen, mußte man den Motor bei Freilaufstellung mit der Hand ankurbeln. Zum Halten war nichts weiter nötig, als den Hebel loszulassen und die Fußbremse anzuziehen. Einen Rückwärtsgang gab es nicht, und andere Schnelligkeiten als die der beiden Gänge wurden durch Gaszufuhr und -abdrosslung erzielt. Die Eisenteile für das Wagengerüst, sowie Sitz und Federn hatte ich gekauft. Die Räder waren Fahrradräder mit Gummibereifung von 70 Zentimeter Durchmesser. Das Steuerrad hatte ich nach einer selbstgefertigten Form gegossen und auch den ganzen feineren Mechanismus selbst konstruiert. Sehr bald stellte es sich aber heraus, daß noch ein Ausgleichsmechanismus fehlte, um die lebendige Kraft beim Kurvenfahren auf

die beiden Hinterräder gleichmäßig zu verteilen. Der ganze Wagen wog rund 225 Kilogramm. Unter dem Sitz befand sich der zwölf Liter fassende Benzinbehälter, der durch eine kleine Röhre und einen Vergaser den Motor speiste. Die Zündung erfolgte durch elektrischen Funken. Der Motor hatte ursprünglich Luftkühlung — oder, um genauer zu sein, überhaupt keine Kühlung. Ich fand, daß er sich nach ein- bis zweistündiger Fahrt heißgelaufen hatte, — so legte ich denn sehr bald einen Wassermantel um den Zylinder, den ich durch ein Rohr mit einem hinten am Wagen befindlichen Behälter verband.

Alle diese Einzelheiten hatte ich mir mit geringen Ausnahmen im voraus ausgedacht. So habe ich es bei meiner Arbeit immer gehalten. Ich zeichne zuerst einen Plan, in dem jedes Detail fertig ausgearbeitet ist, ehe ich zu bauen anfange. Sonst verschwendet man im Laufe der Arbeit viel Material mit Notbehelfen, und zum Schluß greifen die Einzelteile aus Mangel an Proportion doch nicht gut ineinander. Viele Erfinder haben kein Glück, weil sie nicht zwischen planmäßiger Arbeit und Experimentieren zu unterscheiden vermögen. Die größten Bauschwierigkeiten lagen in der Beschaffung des richtigen Materials. Dann kam die Werkzeugfrage. Zwar waren noch einige Änderungen und Verbesserungen im einzelnen nötig, was mich jedoch am meisten aufhielt, war der Mangel an Geld und Zeit, um für jeden einzelnen Teil das beste Material auszusuchen. Im Frühjahr 1893 jedoch war die Maschine weit genug gediehen, um einigermaßen zu meiner Zufriedenheit zu laufen, wobei ich eine weitere Gelegenheit erhielt, Bauart und Material des Wagens auf den Landstraßen zu erproben.

II. KAPITEL

WAS ICH VOM GESCHÄFT ERLERNTE

Mein „Benzinwägelchen" war das erste und für lange Zeit auch das einzige Automobil in Detroit. Es galt allgemein als eine ziemliche Plage, da es viel Lärm machte und die Pferde erschreckte. Außerdem hemmte es den Verkehr. Ich konnte nirgends in der Stadt halten, ohne daß sich nicht augenblicklich eine Volksmenge um mein Wägelchen versammelte. Ließ ich es auch nur eine Minute allein, so fand sich sofort ein Neugieriger, der es zu fahren versuchte. Schließlich mußte ich ständig eine Kette bei mir tragen und es an einen Laternenpfahl anschließen, wenn ich es irgendwo stehen ließ. Dann gab es Scherereien mit der Polizei! Warum, weiß ich eigentlich nicht mehr, denn meiner Ansicht nach gab es damals doch keine Verordnungen über das Fahrtempo. Wie dem auch sei, ich mußte mir erst vom Bürgermeister einen besonderen Erlaubnisschein besorgen, und so genoß ich einige Zeit lang das Privileg, der einzige behördlich bestätigte Chauffeur Amerikas zu sein. In den Jahren 1895 und 1896 legte ich gut und gern meine 1600 Kilometer auf jener kleinen Maschine zurück, die ich dann für zweihundert Dollar an Charles Ainsley aus Detroit verkaufte. Das war mein erster Verkauf. Der Wagen war mir eigentlich nicht feil gewesen — ich hatte ihn lediglich für Versuchszwecke gebaut. Ich wollte aber mit einem neuen Wagen beginnen, und Ainsley wollte ihn haben. Ich konnte das Geld gebrauchen, und so waren wir uns denn bald über den Preis einig.

Ich hatte durchaus nicht die Absicht, in solch kleinem Maßstabe Automobile zu bauen. Mein Plan war vielmehr die Produktion im großen; vorerst mußte ich aber etwas

zum Produzieren haben. Es hat keinen Zweck, die Dinge zu überstürzen. 1896 begann ich mit dem Bau meines zweiten Wagens, der dem ersten sehr ähnlich, nur etwas leichter war. Den Riemen als Übersetzung hatte ich beibehalten, und ich ließ ihn auch erst viel später fallen. Riemen sind recht gut, außer bei heißem Wetter. Einzig aus diesem Grunde setzte ich später an seine Stelle ein richtiges Getriebe. Aus diesem Wagen zog ich manche gute Lehre.

Inzwischen hatten sich auch andere in Amerika und Europa an den Automobilbau herangemacht; schon 1895 erfuhr ich, daß ein deutscher Benzwagen bei Macy's in Neuyork ausgestellt war. Ich fuhr eigens hin, um ihn mir anzusehen, aber er hatte nichts, was mir besonders auffiel. Auch der Benzwagen hatte einen Treibriemen, aber er war viel schwerer als der meinige. Ich legte besonders auf Gewichtsersparnis Wert, einen Vorteil, den die ausländischen Fabrikate niemals genug zu würdigen schienen. Alles in allem benutze ich in meiner Privatwerkstatt drei verschiedene Wagen, von denen jeder jahrelang in Detroit gefahren wurde. Ich besitze heute noch den ersten Wagen, den ich einige Jahre später für hundert Dollar von einem Manne zurückkaufte, an den Mr. Ainsley ihn verkauft hatte.

Während dieser ganzen Zeit behielt ich meine Stellung bei der Elektrizitätsgesellschaft bei und rückte allmählich zum ersten Ingenieur mit einem Monatsgehalt von 125 Dollar auf. Allein meine Experimente mit Gasmotoren erfreuten sich bei dem Direktor keiner größeren Beliebtheit als früher mein Hang zur Mechanik bei meinem Vater. Nicht etwa, daß mein Chef etwas gegen das Experimentieren an sich hatte — er war nur gegen Versuche mit Gasmotoren. Ich höre noch seine Worte: „Elektrizität, ja, das ist die kommende Sache. Aber Gas — — — nein!"

Er hatte allen Grund zu seinem Skeptizismus. In Wahrheit besaß keiner auch nur eine entfernte Vorstellung von der großen Zukunft der Explosionsmotore, obwohl wir erst

am Anfang des ungeheuren Aufschwungs standen, den die Elektrizität inzwischen genommen hat. Wie das mit jeder verhältnismäßig neuen Idee geht, erwartete man von der Elektrizität mehr, als sie uns selbst heute verspricht. Ich sah den Nutzen des Experimentierens für meine Zwecke nicht ein. Ein Landstraßengefährt ließ sich nicht nach dem System der elektrischen Bahnen anlegen, selbst wenn die elektrischen Drähte weniger teuer gewesen wären. Keine Akkumulatorenbatterie ließ sich nur annähernd innerhalb vernünftiger Gewichtsgrenzen halten. Ein elektrischer Wagen hat notwendigerweise nur einen beschränkten Aktionsradius und bedingt einen motorischen Apparat, der in keinem Verhältnis zu der abgegebenen elektrischen Arbeit steht. Damit will ich durchaus nicht sagen, daß ich die Elektrizität gering schätze; wir haben noch nicht einmal angefangen, sie richtig auszunützen. Aber die Elektrizität hat ihr Feld für sich, und der Explosionsmotor ebenfalls. Keiner kann den anderen verdrängen — das ist ein großes Glück!

Ich besitze die Dynamo, die ich bei der Detroit-Edison-Gesellschaft zuerst bedienen mußte. Als ich unsere Kanadische Fabrik einrichtete, entdeckte ich sie in einem Kontorhaus, das sie von der Elektrizitätsgesellschaft erstanden hatte. Ich kaufte sie, ließ sie instand setzen, und sie leistete unserer Kanadischen Fabrik noch jahrelang gute Dienste. Als wir infolge des ständig zunehmenden Umsatzes eine neue Kraftanlage bauen mußten, ließ ich den alten Motor in mein Museum überführen, — ein Zimmer in Dearborn, das viele meiner technischen Kostbarkeiten birgt.

Die Edison-Gesellschaft bot mir die Oberaufsicht der Gesellschaft an unter der Bedingung, daß ich meinen Gasmotor an den Nagel hängte und mich mit etwas wirklich Nützlichem befaßte. Es galt, zwischen meiner Arbeit und meinem Automobil zu wählen. Ich wählte das Automobil, d. h. ich gab meine Stellung auf — von einer eigentlichen Wahl war nicht die Rede, denn damals wußte ich bereits,

daß meinem Wagen der Erfolg sicher war. Am 15. August 1899 verzichtete ich auf meine Stellung, um mich dem Automobilgeschäft zu widmen.

Trotzdem war es ein schwerwiegender Schritt, denn ich besaß keine Ersparnisse. Alles, was ich hatte erübrigen können, war für die Experimente draufgegangen. Aber meine Frau stimmte mit mir überein, daß ich das Automobil nicht aufgeben dürfte: jetzt hieß es gewinnen oder verlieren. Es war keine „Nachfrage" nach Automobilen, — die ist bei keinem neuen Artikel vorhanden. Sie bürgerten sich damals so ein, wie etwa heute die Flugzeuge. Anfangs galten die pferdelosen Wagen nur als Ausgeburten einer tollen Laune; es gab viele kluge Leute, die einem haarklein auseinandersetzten, warum sie immer nur ein Spielzeug bleiben müßten. Kein wohlhabender Mann erwog auch nur die Möglichkeit, diesen Gedanken kommerziell auszubeuten. Mir ist es unbegreiflich, weshalb jedes neue Transportmittel auf derartigen Widerstand stößt. Es gibt ja aber selbst heute noch Leute, die kopfschüttelnd über den Luxus eines Autos reden und nur widerwillig den Nutzen eines Lastkraftwagens zugeben. Am Anfang gab es indes kaum jemand, der witterte, daß das Automobil in der Industrie dereinst eine große Rolle spielen würde. Die Optimisten glaubten höchstens an eine Entwicklung entsprechend der des Fahrrades. Als es sich herausstellte, daß die Automobile tatsächlich liefen, und verschiedene Fabrikanten mit ihrer Herstellung begannen, erhob sich sofort die Frage: welcher Wagen ist der schnellste? Eine seltsame und doch ganz natürliche Entwicklung — dieser Renngedanke! Ich habe nie viel von ihm gehalten, aber das Publikum weigerte sich standhaft, das Automobil für etwas anderes als ein kostbares Rennspielzeug anzusehen. Darum mußten wir zum Schluß das Wettrennen mitmachen. Für die Industrie jedoch war dieser sich so früh bemerkbarmachende Hang zum Rennen von Nachteil, da er die Fabrikanten dazu ver-

führte, mehr Sorgfalt auf Geschwindigkeitsleistungen als auf die eigentliche Güte des Wagens zu legen. Das eröffnete der Spekulation Tor und Tür.

Eine Gruppe unternehmungslustiger Männer organisierte auf Grund meines Wagens nach meinem Ausscheiden aus der Elektrizitätsgesellschaft die „Detroit-Automobil-Gesellschaft". Ich war der leitende Ingenieur und in bescheidenem Umfange beteiligt. Drei Jahre lang fuhren wir fort, Wagen zu bauen, alle mehr oder weniger nach meinem ersten Modell. Wir hatten indes nur geringen Absatz; ich stand mit meinen Bemühungen, die Wagen zu verbessern und dadurch einen größeren Käuferkreis zu gewinnen, ganz allein. Alle hatten nur den einen Gedanken: Aufträge zu sammeln und die Wagen so teuer wie möglich zu verkaufen. Die Hauptsache war Geld zu verdienen. Da ich in meiner Stellung als Ingenieur über meinen Wirkungskreis hinaus keinerlei Einfluß besaß, erkannte ich sehr bald, daß die neue Gesellschaft kein Werkzeug war, um meine Ideen zu verwirklichen, sondern lediglich ein Geldkonzern, der nur wenig Geld verdiente. Im März 1902 legte ich daher meinen Posten nieder, fest entschlossen, niemals wieder in eine abhängige Stellung zu gehen. Die Detroit-Automobil-Gesellschaft wurde schließlich in die Cadillac-Gesellschaft umgewandelt und ging in den Besitz der Lelands über, die erst später in das Geschäft eintraten.

Ich mietete mir eine Werkstatt — einen einstöckigen Ziegelschuppen — Park Place Nr. 81, um meine Experimente fortzusetzen und das Geschäft richtig kennen zu lernen. Ich glaubte, es müsse ganz anders sein, als es sich mir bei meinem ersten Unternehmen gezeigt hatte.

Das Jahr bis zur Gründung der Ford-Automobil-Gesellschaft war fast ganz ausschließlich Untersuchungen gewidmet. In meiner kleinen einzimmrigen Werkstatt arbeitete ich an der Entwicklung eines Vierzylindermotors; draußen in der Welt aber suchte ich zu erfahren, wie das Geschäfts-

leben in Wahrheit beschaffen sei und ob man wirklich die gierige egoistische Jagd nach Geld mitmachen müßte, die ich während meiner ersten, kurzen Geschäftstätigkeit überall gesehen hatte. Von meinem ersten Versuch an bis zur Gründung meiner gegenwärtigen Gesellschaft baute ich alles in allem ungefähr fünfundzwanzig Wagen, davon neunzehn bei der Detroit-Automobil-Gesellschaft. Die Automobilbranche war inzwischen aus dem Anfangsstadium ihrer Entwicklung, in dem die Tatsache, daß ein Wagen überhaupt lief, schon genügte, zu der Phase übergegangen, da man Schnelligkeitsansprüche stellte. Alexander Winton aus Cleveland, der Erbauer der Wintonwagen, war der Rennbahnchampion Amerikas und bereit, sich mit jedem zu messen. Ich entwarf einen eingebauten Zweizylindermotor von etwas gedrängterer Bauart als alle bisher von mir gebauten, fügte ihn in das Chassis ein, fand, daß es große Fahrgeschwindigkeit entwickelte und verabredete mich mit Winton zu einem Wettrennen. Wir trafen uns auf der Great Point-Rennbahn in Detroit. Ich siegte. Das war mein erstes Rennen, und es brachte mir die einzige Art von Reklame ein, auf die das Publikum etwas gibt.

Das Publikum hielt nichts von einem Wagen, wenn er nicht schnell lief — andere Rennwagen überholte. Mein Ehrgeiz, den schnellsten Wagen der Welt zu bauen, brachte mich daher auf den Vierzylindermotor. Doch davon später.

Das Überraschendste an der ganzen Automobilbranche, wie sie damals arbeitete, war die Aufmerksamkeit, die man auf Kosten der Qualitätsleistungen dem Reingewinn zuwandte. Das schien mir den natürlichen Prozeß, der verlangt, daß das Geld die Frucht der Arbeit sei, auf den Kopf zu stellen. Das zweite war die Gleichgültigkeit aller gegenüber der Verbesserung der Herstellungsmethoden, vorausgesetzt, daß man die fertigen Produkte an den Mann brachte und dafür Geld erzielte. Mit einem Wort: ein Artikel wurde allem Anschein nach nicht im Hinblick auf die

Dienste hergestellt, die er dem Publikum leistete, sondern um möglichst viel Geld damit zu verdienen. Ob er den Kunden befriedigte, war ziemlich nebensächlich. Es genügte, wenn man ihn los wurde. Ein unzufriedener Kunde galt nicht als ein Mann, dessen Vertrauen man mißbraucht hatte, sondern als eine höchst lästige Persönlichkeit oder als Ausbeutungsobjekt, aus dem sich wiederum Geld herausziehen ließ, indem man die Arbeit in Ordnung brachte, die von vornherein ordentlich hätte ausgeführt werden müssen. So interessierte man sich z. B. sehr wenig dafür, was aus dem Wagen nach dem Verkauf wurde: wieviel Benzin er pro Kilometer brauchte, was seine eigentlichen Leistungen waren. Wenn er versagte und einzelne Teile neu eingesetzt werden mußten, so war das eben Pech für den Besitzer. Man hielt es für ein gutes Recht, die Einzelteile möglichst teuer zu verkaufen, nach der Theorie, daß der Betreffende, da er den ganzen Wagen bereits gekauft hätte, die Teile unter allen Umständen haben müßte und daher auch bereit wäre, sie sich etwas kosten zu lassen.

Die Automobilindustrie beruhte nach meiner Meinung nicht auf einer ehrlichen Grundlage, geschweige denn auf dem, was der Fabrikant als eine wissenschaftliche Basis bezeichnen würde, obgleich es nicht schlimmer mit ihr stand, als mit anderen Industriezweigen. Es war, wie man sich noch erinnern wird, die große Gründerperiode. Finanziers, die bisher nur in Eisenbahnen spekuliert hatten, bemächtigten sich jetzt auch der Industrie. Ich ging damals, wie auch heute noch, von dem Grundsatz aus, daß der Preis, wie der Gewinn und überhaupt alle finanziellen Fragen von selber in Ordnung kommen, wenn der Fabrikant wirklich gute Arbeit leistet, und daß ein Betrieb zuerst im Kleinen anfangen und sich erst allmählich mit Hilfe des eignen Gewinns aufbauen muß. Werden keine Gewinne erzielt, so ist das für den Eigentümer ein Zeichen, daß er seine Zeit verschwendet und nicht für das betreffende Geschäft paßt.

Ich war bisher niemals gezwungen, meine Ansichten zu ändern, hingegen entdeckte ich sehr bald, daß die höchst einfache Formel „Leiste anständige Arbeit, und sie wird sich rentieren" im modernen Geschäftsleben für veraltet galt. Der Plan, nach dem damals am häufigsten gearbeitet wurde, war, mit einem möglichst großen Kapital anzufangen und dann soviel Aktien und Obligationen wie irgend möglich zu verkaufen. Was nach Verkauf der Aktien und nach Abzug der Maklerkosten noch übrig blieb, wurde dann fast widerwillig in das Geschäft hineingesteckt, um es auszubauen. Als ein gutes Geschäft galt jenes, das Gelegenheit bot, große Mengen von Anteilscheinen und Obligationen zu hohen Kursen in Umlauf zu bringen. Die Aktien und Obligationen waren das Wichtige, nicht die Arbeit. Ich vermochte indes nicht einzusehen, wie ein neuer oder auch alter Geschäftsbetrieb auf seine Waren noch einen hohen Zinsfuß draufschlagen und sie trotzdem zu einem angemessenen Preis auf den Markt bringen kann. Das habe ich niemals verstanden, vermochte auch nie zu begreifen, nach welcher Theorie der Zinsfuß für das ursprüngliche Anlagekapital eines Geschäftes zu berechnen ist. Die sogenannten Finanziers unter den Geschäftsleuten behaupten, das Geld wäre 6% oder 5% oder 4% wert, und ein Geschäftsmann, der 150 Tausend Dollar in einem Geschäft investiere, sei berechtigt, dafür so und so viel Zinsen zu beanspruchen, weil er, wenn er die betreffende Summe, anstatt sie in das Geschäft zu stecken auf eine Bank getan oder in Wertpapieren angelegt hätte, daraus ebenfalls einen bestimmten Gewinn ziehen würde. Daher wird ein bestimmter Zuschlag auf die Betriebsspesen eines Geschäftes als Verzinsung des Anlagekapitals bezeichnet. Dieser Gedanke ist an vielen Bankrotten und an den meisten Fehlschlägen schuld. Geld an sich ist überhaupt nichts wert, da es für sich keinen Wert zu erzeugen vermag. Sein einziger Nutzen liegt darin, daß es sich zum Ankauf oder zur Her-

stellung von Werkzeug gebrauchen läßt. Daher ist das Geld genau das wert, was es uns zu kaufen oder zu produzieren gestattet, nicht mehr. Wenn jemand glaubt, daß sein Geld 5 oder 6% einbringen wird, sollte er es dort anlegen, wo es diesen Gewinn erzielen kann, aber das in einem Geschäft angelegte Kapital ist keine Belastung des Geschäftes — oder sollte es wenigstens nicht sein. Es hört auf, Geld zu sein und wird ein Produktionsmittel (oder sollte es wenigstens werden). Es ist daher so viel wert, als es produziert, nicht aber eine bestimmte Summe, die nach einem Maßstabe berechnet wird, der mit dem betreffenden Geschäft nichts zu tun hat. Jeder Gewinn sollte erst nach der Produktion kommen, nicht vorher.

Geschäftsleute glaubten damals, daß man alles mit einer Sache machen könnte, wenn man sie „finanzierte". Wenn es auf den ersten Anhieb nicht glückte, lautete das Rezept: „Neufinanzierung". Die sogenannte „Neufinanzierung" bestand darin, daß man gutes Geld faulem Gelde nachschmiß. In den meisten Fällen wird eine Neufinanzierung durch schlechte Geschäftsführung bedingt; die Folge davon ist, daß man die schlechten Geschäftsführer bezahlt, damit sie ihre mangelhafte Geschäftsführung noch eine Weile fortsetzen. Der Tag des Gerichts ist damit lediglich hinausgeschoben: der Notbehelf der Neufinanzierung ist ein von Spekulanten ersonnener Kniff. All ihr Geld nützt ihnen nichts, wenn sie es nicht da unterbringen können, wo wirklich gearbeitet wird, und das glückt ihnen nur dort, wo die Geschäftsführung irgendwie fehlerhaft ist. So bilden die Spekulanten sich ein, daß sie ihr Geld nutzbringend verwerten. Das ist ein Irrtum; sie verschwenden es.

Ich beschloß daher ein für allemal, niemals einer Gesellschaft beizutreten, in der die Finanzen vor der Arbeit kämen oder an der Bankleute und Finanziers beteiligt wären. Außerdem faßte ich den Entschluß, daß, falls es mir nicht gelingen sollte, ein Geschäft nach meinem Sinne zum

Dienste des Publikums zu gründen, ich überhaupt auf ein Geschäft verzichten würde. Denn meine eignen geringen Erfahrungen hatten mir, verbunden mit dem, was ich überall um mich herum vorgehen sah, bewiesen, daß das reine Geldverdienen des Nachdenkens nicht lohne und ganz entschieden keine Tätigkeit für einen Mann sei, der wirklich etwas zu leisten wünschte. Es schien mir auch nicht die richtige Art, ein Geschäft zu begründen. Denn die einzig solide Art eines Geschäftes ist die Dienstleistung gegenüber dem Publikum.

Der Fabrikant ist mit seinem Kunden durchaus nicht fertig, wenn der Verkauf perfekt geworden ist. Ihre Beziehungen haben im Gegenteil erst begonnen. Beim Automobil bedeutet der Verkauf übrigens eine Art von Einführung. Leistet der Wagen dem Käufer keine guten Dienste, so wäre es für den Fabrikanten besser, er hätte niemals eine Einführung gehabt, da er in diesem Falle die ungünstigste aller Reklamen besitzt — einen unzufriedenen Kunden. In den Kindertagen des Automobils machte sich die Neigung bemerkbar, den Verkauf an sich als die eigentliche Leistung zu betrachten und den Käufer sich selbst zu überlassen — das ist der kurzsichtige Kommissionärsstandpunkt. Erhält der Kommissionär für seine Verkäufe nur Prozente, so kann man von ihm nicht verlangen, daß er sich für einen Kunden besondere Mühe gibt, aus dem nichts mehr für ihn herauszuholen ist. Gerade in diesem Punkte jedoch führten wir eine Neuerung ein, die vor allem für das Ford-Automobil sprach. Der Preis und die Qualität allein hätten ihm einen bestimmten Absatz, ja sogar einen großen Absatz gesichert. Aber wir gingen noch weiter. Wer einen unserer Wagen erstand, hatte in meinen Augen Anspruch auf dauernde Benutzung; wenn er daher eine Panne hatte, war es unsere Pflicht, dafür zu sorgen, daß der Wagen sobald wie irgend möglich wieder gebrauchsfertig wurde. Dieses Prinzip der Dienstleistung war bei

dem Erfolg der Ford-Wagen ausschlaggebend. Für die meisten teueren Wagen jener Zeit gab es keine Hilfsstationen. Hatte man eine Panne, so war man auf die lokale Reparaturwerkstatt angewiesen, während man sich von rechtswegen an den Fabrikanten hätte halten müssen. War der Werkstattbesitzer ein Mensch mit einer hübschen Auswahl Ersatzteile auf Lager (obgleich viele Wagen keine auswechselbaren Ersatzteile besaßen), so hatte der Eigentümer eben Glück. War der Werkstattbesitzer jedoch nicht umsichtig, dafür aber mit unzureichenden Kenntnissen im Automobilbau und einem übermäßigen Geschäftssinn behaftet, dann konnte selbst eine kleine Panne zu wochenlangem Stillstand und einer Riesenrechnung führen, die unter allen Umständen bezahlt werden mußte, bevor man seinen Wagen wiederbekam. Die Automobilreparatur war eine Zeitlang die größte Gefahr für die Automobilindustrie. Selbst 1910 und 1911 galt jeder Autobesitzer noch für einen reichen Mann, der geschröpft zu werden verdiente. Wir traten von vornherein dieser Situation entgegen. Wir duldeten nicht, daß unser Absatz von törichten Halsabschneidern gehemmt wurde.

Und damit bin ich meiner Schilderung wieder um Jahre voraus! Was ich sagen wollte, ist, daß ein Übergewicht der finanziellen Interessen die Dienstleistung zuschanden macht, weil das ganze Interesse dem momentanen Gewinn gilt. Wenn der Hauptzweck darin besteht, eine bestimmte Summe Geldes zu verdienen, dann müssen besondere Glücksumstände eintreten oder ein Überschuß für Dienstleistungen vorhanden sein, der den Arbeitsproduzenten zu seinem Recht kommen läßt, soll das Geschäft von morgen nicht dem Dollar von heute geopfert werden. Außerdem bemerkte ich bei vielen Geschäftsleuten die Neigung, ihren Beruf als eine Last zu empfinden, — sie arbeiteten für den Tag, an dem sie ihn aufgeben und sich auf ihre Renten zurückziehen konnten, — um möglichst bald aus dem

Kampfe heraus zu sein. Das Leben erschien ihnen wie eine Schlacht, der man so rasch wie möglich ein Ende bereiten mußte. Das war wiederum ein Punkt, den ich nicht verstehen konnte; ich folgerte vielmehr, das Leben bestünde nicht aus Kampf, außer gegen den Hang zur Schwere, der Abwärtsbewegung, des „Sich-zur-Ruhe-setzens". Wenn das Einrosten ein Ziel ist, dann brauchen wir ja nichts zu tun, als unserer inneren Trägheit nachzugeben; ist aber das Wachstum unser Ziel, dann heißt es jeden Morgen von neuem aufwachen und den ganzen Tag über wach bleiben. Ich habe große Unternehmen zum Schatten eines Namens herabsinken sehen, nur weil jemand glaubte, sie könnten weiter so verwaltet werden, wie man sie bisher verwaltet hatte. Die Leitung mag seinerzeit ausgezeichnet gewesen sein; ihre Vortrefflichkeit bestand jedoch darin, daß sie auf der Höhe der Zeit war und keinesfalls in einer sklavischen Befolgung des Gestern. Das Leben, wie ich es auffasse, ist kein Aufenthalt, sondern eine Reise. Selbst wer glaubt, „sich zur Ruhe gesetzt" zu haben, verharrt gar nicht in der Ruhe — sondern gleitet höchstwahrscheinlich abwärts. Alles befindet sich im Fluß und war von vornherein dazu bestimmt. Das Leben fließt. Wir wohnen vielleicht ständig in der gleichen Straße und im gleichen Hause, aber der Mann, der dort wohnt, ist jeden Tag ein anderer.

Aus der gleichen Täuschung, das Leben als eine Schlacht zu nehmen, die jeden Augenblick durch einen falschen Zug verloren gehen kann, entspringt die starke Liebe zur Regelmäßigkeit. Die Menschen gewöhnen sich daran, nur halb lebendig zu sein. Der Schuster wird nur selten die „neumodische Art", Schuhe zu besohlen, sich zu eigen machen, der Handwerker nur höchst ungern eine neue Arbeitsmethode annehmen. Gewohnheit verführt zu einem gewissen Stumpfsinn; jede Störung erschreckt den Geist, ähnlich wie Kummer oder Unglück. Man wird sich erinnern, daß, als seinerzeit Untersuchungen über Fabrikarbeitsmethoden

angestellt wurden, um die Arbeiter zu lehren, bei der Produktion Energie- und Kräfteverbrauch einzuschränken, diese gerade am meisten dagegen waren. Sie argwöhnten wohl auch, daß das Ganze lediglich ein Komplott sei, um noch mehr aus ihnen herauszuholen, doch am meisten waren sie über die Störung ihrer altgewohnten Gleise aufgebracht. Geschäftsleute gehen samt ihrem Geschäft zugrunde, weil sie an der alten Verkaufsmethode so hängen, daß sie sich zu einer Änderung nicht entschließen können. Man findet sie überall — diese Männer, die nicht wissen, daß gestern gestern ist, und die am Morgen mit dem Gedanken vom Jahr vorher aufwachen. Man könnte es beinahe als Formel aufstellen: wer glaubt, seine Methode gefunden zu haben, mag in sich gehen und gründlich nachforschen, ob nicht ein Teil seines Gehirns eingeschlafen ist. Es lauert eine schleichende Gefahr in dem Glauben, daß man „fürs Leben sicher gestellt" sei. Dieser Glaube deutet an, daß man beim nächsten Ruck des Rades der Entwicklung abgeworfen werden wird.

Außerdem herrscht die weitverbreitete Furcht vor der Lächerlichkeit. So viele fürchten, für Narren gehalten zu werden. Ich gebe zu, daß die öffentliche Meinung eine starke Polizeimacht ist, Leuten gegenüber, die es nötig haben, in Ordnung gehalten zu werden. Vielleicht ist es sogar wahr, daß die meisten Menschen des Zwanges der öffentlichen Meinung nicht entraten können. Die öffentliche Meinung vermag einen Menschen vielleicht besser zu machen, als er es sonst sein würde — wenn auch nicht moralisch, so doch vielleicht in seiner Eigenschaft als Mitglied der menschlichen Gesellschaft. Trotzdem ist es keine schlechte Sache, um der Gerechtigkeit willen ein Narr zu sein. Das Beste daran ist, daß solche Narren meist lange genug leben, um zu beweisen, daß sie keine Narren sind — oder die von ihnen begonnene Arbeit lebt für diesen Gegenbeweis fort.

Der Geldfaktor — der Drang aus einer „Investierung

von Kapital" Gewinn zu ziehen — und die daraus folgende Vernachlässigung oder Verkümmerung der Arbeit und folglich auch der Dienstleistung zeigte sich mir in mancherlei Gestalt. Er schien den meisten Schwierigkeiten zugrunde zu liegen. Er war die Ursache der niedrigen Löhne — ohne gutgeleistete Arbeit lassen sich keine hohen Löhne zahlen. Und wenn das ganze Streben nicht auf Arbeit gerichtet ist, kann sie auch nicht gut geleistet werden. Die meisten Menschen wollen in ihrer Arbeit frei sein; bei dem bestehenden System war das unmöglich. In meiner ersten Tätigkeit war ich auch nicht frei — ich konnte meinen Ideen keinen freien Spielraum lassen. Alles mußte darauf eingerichtet sein, möglichst viel Geld zu verdienen. Die Arbeit kam erst an letzter Stelle. Das Seltsamste an der ganzen Sache aber war die Behauptung, daß es auf das Geld, nicht auf die Arbeit ankäme. Keinem schien es als unlogisch aufzufallen, daß hier das Geld der Arbeit vorangestellt war — obgleich alle zugeben mußten, daß der Gewinn erst aus der Arbeit käme. Man schien einen Abkürzungsweg zum Gelde finden zu wollen und übersah dabei den augenfälligsten — den, der über die Arbeit führt.

Da war z. B. die Konkurrenzfrage. Ich hörte, daß die Konkurrenz angeblich eine Gefahr sei und daß ein tüchtiger Geschäftsführer seinen Konkurrenten ausschaltete, indem er sich auf künstliche Weise das Monopol verschaffte. Man ging dabei von dem Gedanken aus, daß die Anzahl der Käufer beschränkt sei, und daß man darum der Konkurrenz zuvor kommen müsse. Viele werden sich noch erinnern, daß später eine Reihe von Automobilfabrikanten sich auf das Selden-Patent hin zu einer Vereinigung zusammenschlossen, die es ihnen hart innerhalb der gesetzlichen Grenze ermöglichte, den Preis und die Produktionsmenge der Automobile zu kontrollieren. Sie waren von dem gleichen Gedanken wie so viele Gewerkschaften beseelt: von der absurden Idee, daß sich der Profit durch Verringerung

statt durch Vermehrung der Arbeit steigern ließe. Diese Idee ist, so viel ich weiß, uralt. Ich konnte damals und kann auch heute noch nicht einsehen, daß es für jemanden, der ehrlich arbeitet, nicht genug zu tun gibt. Die Zeit, die man auf den Konkurrenzkampf verwendet, ist vergeudet; man tut viel besser, sie auf Arbeit zu verwenden. Es sind immer genug bereitwillige, ja eifrige Käufer vorhanden, vorausgesetzt, daß man sie zu angemessenen Preisen mit dem versieht, was sie wirklich benötigen — das gilt sowohl von der persönlichen Dienstleistung wie von der Ware.

In dieser Zeit des Nachdenkens war ich weit davon entfernt, müßig zu sein. Wir arbeiteten an unserm großen Vierzylindermotor und an zwei großen Rennwagen. Ich hatte viel Zeit dazu, denn ich war beständig bei der Sache. Meines Erachtens kann ein Mann auch gar nicht anders, als ständig bei der Arbeit sein. Bei Tage müßte er an sie denken und nachts von ihr träumen. Der Vorsatz, seine Arbeit in Bureaustunden zu verrichten, sie am Morgen aufzunehmen und abends wieder fallen zu lassen — und bis zum nächsten Morgen mit keinem Gedanken sich mit ihr zu beschäftigen — klingt ganz schön. Er läßt sich auch ohne weiteres durchführen, wenn man damit zufrieden ist, sein Leben lang jemand über sich zu haben, Angestellter, vielleicht sogar auch selbständiger Angestellter zu sein, alles, was man will, nur kein Direktor oder verantwortlicher Leiter. Für den Handarbeiter ist es sogar eine Notwendigkeit, die Arbeitsstunden zu beschränken, sonst ist er bald am Rande seiner Kraft. Hat er die Absicht, sein Leben lang ein Handarbeiter zu bleiben, dann sollte er seine Arbeit vergessen im Augenblick, da die Fabrikglocke ertönt; will er aber vorwärts kommen und etwas erreichen, dann ist die Glocke für ihn nur das Signal, über sein Tagewerk nachzudenken und herauszufinden, wie er es besser machen könnte.

Wer die größte Arbeits- und Denkkraft besitzt, wird un-

fehlbar Erfolg haben. Ich kann nicht behaupten, weil ich nicht in der Lage bin, es zu wissen, ob der ständige Arbeiter, der Mann, der bei seinem Geschäft bleibt, der nur den einen Gedanken hat, vorwärts zu kommen und darum auch vorwärts kommt, glücklicher ist als der Mann, der sich sowohl in seinem Denken als in seiner Hände Arbeit an die Bureaustunden hält. Es ist auch gar nicht nötig, diese Frage zu entscheiden. Ein Motor von zehn Pferdekräften zieht weniger gut als einer von zwanzig PS. Wer seine Denktätigkeit auf Bureaustunden stellt, beschränkt seine Pferdekräfte. Ist er es zufrieden, nur die Last zu schleppen, die ihm auferlegt worden ist, so ist alles in Ordnung; die Sache geht nur ihn und sonst niemanden etwas an — aber er darf sich auch nicht beklagen, wenn ein anderer, der seine Pferdekräfte vermehrt hat, mehr schleppt als er. Muße und Arbeit erzeugen verschiedene Resultate. Sehnt sich jemand nach Muße und wird sie ihm zuteil, dann hat er keinen Grund zur Klage. Aber er kann nicht zugleich der Muße pflegen und die Früchte der Arbeit ernten.

Alles in allem lassen sich meine eindrucksvollsten Erfahrungen über das Geschäft in jenem Jahre — und ich habe alljährlich hinzugelernt, ohne meine Schlußfolgerungen widerrufen zu müssen — wie folgt zusammenfassen:

1. Die Finanzen werden der Arbeit vorausgestellt und drohen daher die Arbeit zu erdrücken und die grundliegende Idee der Dienstleistung zu vernichten.

2. Der vorherrschende Gedanke an das Geld statt an die Arbeit bringt die Furcht vor dem Mißlingen mit sich, und diese Furcht versperrt den Zugang zu Geschäften — sie erzeugt die Angst vor der Konkurrenz, vor einem Wechsel der Methoden, vor jedem Schritt, der zu einer Änderung der Sachlage führen könnte.

3. Der Weg ist jedem offen vorgezeichnet, der zuerst an die Dienstleistung denkt — an die beste Art, seine Arbeit zu verrichten.

III. KAPITEL

DAS EIGENTLICHE GESCHÄFT BEGINNT

In dem kleinen Ziegelschuppen in Park Place Nr. 81 hatte ich reichlich Gelegenheit, den Plan und auch die Herstellungsverfahren für einen neuen Wagen auszuarbeiten. Selbst wenn es mir aber gelang, eine Organisation ganz nach meinem Herzen zu schaffen — eine Gesellschaft, die sich die Qualitätsarbeit und die Zufriedenstellung des Publikums als Grundsatz wählte — es war mir doch klar, daß ich niemals ein wirklich erstklassiges und preiswertes Automobil würde herstellen können, solange die halsbrecherischen Produktionsmethoden fortbestanden.

Jeder weiß, daß sich ein und dieselbe Sache das zweitemal besser verrichten läßt als das erstemal. Ich weiß nicht, weshalb die Industrie sich diese grundlegende Tatsache damals nicht zu eigen machte — es sei denn, daß die Fabrikanten es so eilig hatten, einen Verkaufsartikel herzustellen, daß sie sich gar nicht die Zeit zu genügenden Vorbereitungen nahmen. Das Arbeiten „auf Bestellung" statt serienweise ist wahrscheinlich eine Gewohnheit, eine Tradition, die wir noch aus den Tagen des Handwerks übernommen haben. Man frage hundert Leute, wie sie einen bestimmten Artikel ausgeführt zu haben wünschen. Rund achtzig davon werden es nicht wissen und es dem Fabrikanten überlassen. Fünfzehn werden sich verpflichtet fühlen, etwas zu sagen und nur fünf werden berechtigte Gründe und Wünsche anzugeben wissen. Die Fünfundneunzig, die sich aus denen zusammensetzen, die nichts wissen und es zugeben, und denen, die ebenfalls nichts wissen, es aber nicht eingestehen, sind die eigentlichen Abnehmer eines Handelsartikels. Die Fünf, die ihre besonderen Wünsche haben,

werden entweder imstande sein, die Spezialarbeit zu bezahlen oder nicht. In ersterem Falle erhalten sie die Arbeit, stellen jedoch nur einen kleinen beschränkten Käuferkreis dar. Von den Fünfundneunzig werden vielleicht zehn oder fünfzehn Qualitätsarbeit bezahlen wollen. Von den übrigen achtet ein Teil nur auf den Preis ohne Rücksicht auf die Qualität. Ihre Zahl wird jedoch immer weniger. Die Käufer fangen an, das Kaufen zu erlernen. Die meisten werden auf die Qualität achten und für jeden Dollar das Bestmögliche an Qualität zu erhandeln suchen. Hat man daher herausgefunden, welche Ware diesen 95% alles in allem die besten Dienste leistet, und die erforderlichen Vorkehrungen getroffen, um hochwertige Produkte zu niedrigstem Preis auf den Markt zu bringen, wird die Nachfrage so groß sein, daß man sie als allgemein bezeichnen kann.

Das bedeutet keine Normung (Standardisierung). Der Ausdruck „Normung" führt zu Mißständen, da er eine gewisse Starrheit von Konstruktion und Durchführung bedeutet, und der Fabrikant zum Schluß meist den Artikel wählt, der am leichtesten und gewinnbringendsten verkäuflich ist. Das Publikum wird weder bei der Konstruktion, noch bei der Preisfestsetzung berücksichtigt. Hinter jeder Normung steckt fast immer der Gedanke, möglichst viel Geld herauszuschlagen. Die Folge ist, daß die aus der Herstellung ein und desselben Artikels unvermeidlich erfolgenden Ersparnisse einen wachsenden Profit für den Fabrikanten ergeben. Die Produktion nimmt zu, — seine Mittel können mehr produzieren, — und ehe er sich's versieht, ist der Markt mit unverkäuflicher Ware überschwemmt. Die betreffenden Waren wären verkäuflich, wenn der Produzent sich mit einem niedrigeren Preise begnügte. Kaufkraft ist stets vorhanden — aber diese Kaufkraft pflegt nicht immer sofort auf Preisabbau zu reagieren. Wird ein Artikel, der zu teuer verkauft worden ist, infolge Geschäftsstockung plötzlich im Preise herabgesetzt,

so ist die Wirkung mitunter so gut wie null. Das hat seinen guten Grund. Die Käufer sind vorsichtig geworden. Sie halten den Preisabbau für Mache und warten erst auf die eigentliche Preisherabsetzung. Etwas in der Art haben wir letztes Jahr erlebt. Werden die Ersparnisse in der Herstellung aber sofort vom Preise abgezogen und ist der betreffende Produzent für eine solche Preispolitik bekannt, so werden die Käufer zu ihm Vertrauen besitzen und sogleich darauf reagieren. Sie werden es ihm glauben, daß er den ehrlichen Gegenwert dafür gibt. Eine Normung wird daher als ein schlechtes Geschäft erscheinen, wenn Hand in Hand damit nicht eine stetige Preisreduzierung geht. Der Preis muß sogar herabgesetzt werden (es ist überaus wichtig, sich das vor Augen zu halten), weil die Produktionskosten sich vermindert haben, nicht weil die sinkende Nachfrage im Publikum darauf hinweist, daß es mit dem Preise nicht zufrieden ist. Das Publikum sollte sich im Gegenteil ständig darüber wundern, daß es möglich ist, für so wenig Geld so hohen Gegenwert zu geben.

Die Normung (wie ich sie verstehe) bedeutet keineswegs die Auswahl des leichtverkäuflichsten Artikels und seine Herstellung. Sie bedeutet vielmehr eine tagtägliche und jahrelange Untersuchung: erstens des Artikels, der am meisten den Wünschen und Bedürfnissen des Publikums entspricht und zweitens seiner Herstellungsverfahren. Die Einzelheiten des Produktionsprozesses werden sich dann ganz von selbst ergeben. Haben wir die Produktion dann von der Profitbasis auf die Leistungsbasis übertragen, so ist das eigentliche Geschäft gesichert und der Gewinn wird nichts zu wünschen übrig lassen.

All das erscheint mir evident. Es ist die logische Geschäftsbasis für jeden Geschäftsbetrieb, der es sich zum Ziel gesetzt hat, 95% der Allgemeinheit zu dienen. Es ist der einzig logische Weg für die Allgemeinheit, sich selbst zu bedienen. Ich begreife nicht, weshalb das ganze Geschäftsleben

nicht auf eine derartige Basis gestellt ist. All das muß geschehen, um der Gewohnheit Herr zu werden, dem nächstbesten Dollar nachzujagen, als wäre er der einzige Dollar auf der Welt. Wir haben die Gewohnheit bis zu einem gewissen Grade sogar schon überwunden. Sämtliche großen und leistungsfähigen Detailgeschäfte hierzulande haben sich bereits auf die feste Preisbasis gestellt. Der einzige Schritt, der noch zu tun übrig bleibt, ist, den Gedanken der Preisfestsetzung auf Grund dessen, was dem Markte zugemutet werden kann, über Bord zu werfen, und statt dessen die Produktionskosten als die einzig vernünftige Preisbasis zu wählen und diese nach Möglichkeit herabzusetzen. Ist der Konstruktionsplan eines Artikels gründlich ausstudiert worden, so werden Änderungen sich nur sehr selten und in großen Zwischenräumen ergeben, Änderungen im Produktionsverfahren dagegen sehr häufig und ganz von selbst. Das ist zum mindesten unsere Erfahrung in allem, was wir unternommen haben, gewesen. Wie das alles von selbst gekommen ist, werde ich später zeigen. Hier möchte ich lediglich auf die Tatsache hinweisen, daß man sich unmöglich auf ein bestimmtes Produkt konzentrieren kann, ohne ihm nicht zuvor ein unbegrenztes Studium zu widmen. Das Ganze läßt sich nun einmal nicht an einem Nachmittage erledigen.

Diese Gedanken gewannen während meines Experimentierjahres immer mehr Gestalt. Die meisten Versuche waren dem Bau von Rennwagen gewidmet. Man ging damals von der Voraussetzung aus, daß ein erstklassiger Wagen auch den höchsten Grad von Schnelligkeit entwickeln müßte. Ich persönlich hielt nie viel von diesem Renngedanken, aber die Fabrikanten klammerten sich nun einmal an das Vorbild der Radrennfahrer und glaubten, ein Rennsieg mache das Publikum auf die Güte des Wagens aufmerksam — obgleich ich persönlich mir keine unzuverlässigere Probe vorstellen kann.

Da aber die anderen es taten, mußte ich mitmachen.

1905 baute ich mit Tim Copper zusammen zwei Wagen, lediglich auf Fahrtgeschwindigkeit hin. Sie waren einander vollkommen gleich. Der eine wurde „999", der andere „Pfeil" getauft. Sollte ein Automobil auf seine Schnelligkeit hin bekannt werden, so würde ich eben ein Auto bauen, daß überall dort bekannt werden mußte, wo man auf Schnelligkeit hielt. Die meinigen wurden es. Ich baute vier riesengroße Zylinder mit einer Leistung von insgesamt 80 PS. ein — was für damalige Zeiten unerhört war. Der Lärm, den sie machten, genügte schon, um einen Menschen halb umzubringen. Nur ein Sitz war vorhanden. Ein Menschenleben pro Wagen genügte. Ich probierte die Wagen; Copper probierte sie. Wir gaben ihnen volle Fahrt. Ich kann das Gefühl nicht so recht beschreiben. Eine Fahrt auf den Niagarafällen wäre daneben eine Vergnügungstour gewesen. Ich wollte die Verantwortung nicht auf mich nehmen, „999", den wir zuerst herausbrachten, laufen zu lassen; Copper auch nicht. Copper sagte aber, er kenne einen Mann, der von Fahrtgeschwindigkeit lebte, nichts könne ihm schnell genug gehen. Er telegraphierte nach Salt Lake City, und es erschien ein Radrennfahrer von Beruf, namens Barney Oldfield. Er hatte noch niemals ein Automobil gefahren, hatte aber Lust, es zu versuchen. Er meinte, er müsse alles einmal ausprobieren.

Wir brauchten nur eine Woche, um ihm das Fahren beizubringen. Der Mann wußte nicht, was Furcht war. Er brauchte nichts weiter zu lernen, als das Ungeheuer zu regieren. Das schnellste moderne Rennauto zu lenken ist nichts, verglichen mit jenem Wagen. Das Steuerrad war damals noch nicht erfunden. Alle bisher von mir erbauten Wagen hatten einfach einen Handgriff. An diesem brachte man einen Doppelgriff an, denn es erforderte volle Manneskraft, um den Wagen in der Richtung zu halten. Das Rennen, für das wir arbeiteten, war über fünf Kilometer auf der Great Point-Rennbahn festgesetzt. Unser Wagen war auf

der Rennbahn noch unbekannt, und wir ließen die anderen darüber auch im Dunkeln. Die Prophezeiungen überließen wir ihnen gleichfalls. Damals waren die Rennbahnen noch nicht nach wissenschaftlichen Grundsätzen erbaut. Man ahnte nicht, auf welche Schnelligkeit ein Motor es zu bringen vermochte. Niemand wußte besser als Oldfield, was die Motoren zu bedeuten hatten; als er seinen Wagen bestieg, während ich die Kurbel drehte, meinte er gutgelaunt: „Na, die Karre kann ja mein Tod sein, aber wenigstens werden sie sagen, ich sei wie der Deibel gefahren, wenn ich über die Böschung gehe."

Und er fuhr wie der Deibel! Er wagte es nicht, sich umzusehen. Er stoppte nicht einmal bei den Kurven. Er ließ den Wagen einfach laufen — und er lief tatsächlich. Er war den anderen zum Schluß ungefähr um $^3/_4$ Kilometer voraus!

Der „999" erfüllte seinen Zweck: er zeigte allen, daß ich einen schnellen Wagen bauen konnte. Eine Woche nach dem Rennen wurde die Ford-Automobil-Gesellschaft gegründet. Ich war stellvertretender Vorsitzender, Zeichner, Oberingenieur, Aufseher und Direktor. Das Kapital betrug 100000 Dollar, und ich war mit $25^1/_2$% beteiligt. An Bargeld wurden rund 28000 Dollar verausgabt. Das ist das einzige Geld, das die Gesellschaft an Kapital besessen hat mit Ausnahme dessen, was wir aus dem Verkauf der Waren erzielten. Anfangs hielt ich es trotz meiner früheren Erfahrungen für möglich, mit einer Gesellschaft zu arbeiten, an der ich nicht überwiegend beteiligt war. Sehr bald fand ich aber, daß ich die Stimmenmehrheit besitzen müßte, daher kaufte ich 1906 mit meinem Verdienst aus der Gesellschaft genügend Aktien, um mit 51% beteiligt zu sein, die ich kurz darauf auf 58% erhöhte. Die neue Einrichtung und der ganze Ausbau der Gesellschaft wurde aus meinem Verdienst bestritten. 1919 erwarb mein Sohn Edsel die restierenden 41%, weil ein Teil der übrigen Aktieninhaber mit meiner Geschäftspolitik nicht einverstanden war. Er

kaufte die betreffenden Anteile zu dem Kurse von 12500 Dollar pro hundert Dollar pari und zahlte dafür alles in allem rund fünfundsiebzig Millionen.

Die ursprüngliche Gesellschaft und ihre Einrichtungen waren ziemlich primitiv. Wir mieteten Strelows Tischlerwerkstatt in Mack Avenue. Beim Entwurf meiner Konstruktionspläne hatte ich auch die Konstruktionsmethoden ausgearbeitet, da wir seinerzeit aber nicht das Geld hatten, um Maschinen zu kaufen, wurde der Wagen als Ganzes zwar nach meinen Entwürfen aber in verschiedenen Fabriken verfertigt, und auch in der Zusammensetzung taten wir wenig mehr, als ihn mit Rädern, Bereifung und Karosserie zu versehen. In Wahrheit wäre diese Art von Fabrikationsmethode die billigste von allen, wenn man sich nur darauf verlassen könnte, daß die Einzelteile auch tatsächlich genau nach den von mir oben näher ausgeführten Produktionsmethoden hergestellt würden. Die sparsamste aller Produktionsmethoden wird in Zukunft die sein, bei der die Gesamtartikel nicht unter ein und demselben Dach hergestellt werden — es sei denn natürlich, daß der betreffende Artikel ganz einfach ist. Die moderne oder vielmehr künftige Methode wird darin bestehen, daß man jeden einzelnen Teil dort, wo er am besten fabriziert wird, herstellen läßt, und sie dann in den Verbrauchszentren zusammensetzt. Es ist die Methode, die wir jetzt schon befolgen und noch zu erweitern beabsichtigen. Dabei wäre es ganz gleich, ob ein und dieselbe Gesellschaft oder ein und derselbe Inhaber sämtliche Fabriken besäße, die die Einzelteile des fertigen Produktes herstellen, oder ob die einzelnen Teile in voneinander ganz unabhängigen Fabriken verfertigt werden, vorausgesetzt, daß sämtliche Fabriken das Prinzip der Dienstleistung angenommen haben. Können wir die einzelnen Teile in der gleichen Güte kaufen, wie wir sie herzustellen vermögen, und sind reichliche Vorräte zu angemessenen Preisen vorhanden, so machen wir keinen

Versuch, sie selbst herzustellen — außer um im Notfall einige bei der Hand zu haben. In Wahrheit wäre es vielleicht sogar besser, wenn die Besitzer verschiedene Personen wären.

Ich hatte in der Hauptsache mit der Gewichtsverminderung experimentiert. Gewichtsüberschuß ist der Tod jedes Selbstfahrers. Es herrschen die törichtsten Vorstellungen über Gewichtsfragen. Aus irgendeinem unklaren Grunde haben wir gelernt, Gewicht mit Kraft zu verwechseln. Die primitiven Konstruktionsmethoden der Vergangenheit sind zweifellos an vielem schuld. Der alte Ochsenwagen wog ungefähr hundert Zentner — sein Gewicht war so groß, daß seine Zugkraft nur gering war. Um einige hundert Zentner menschliches Gewicht von Neuyork nach Chicago zu befördern, bauen die Eisenbahnen einen Zug, der viele Tonnen wiegt. Die Folge ist eine Vergeudung an Zugkraft und ein unerhörter an ungezählte Millionen grenzender Verlust von Energie. Das Gesetz des verringerten Wirkungsgrades setzt an dem Punkte ein, wo Kraft sich zu Gewicht verwandelt. Gewicht ist vielleicht bei einer Dampfwalze erstrebenswert, sonst aber nirgends. Kraft hat mit Gewicht nichts zu tun. Die Mentalität eines Mannes, der etwas in der Welt leistet, ist im Gegenteil beweglich, leicht und stark. Die schönsten Dinge in der Welt sind solche, die jedes Gewichtsüberschusses enthoben sind. Kraft ist niemals reines Gewicht — weder beim Menschen noch bei den Dingen. Wann immer mir jemand vorschlägt, das Gewicht zu vermehren oder einen Teil hinzuzufügen, so versuche ich im Gegenteil, das Gewicht zu verringern und einen Teil zu eliminieren! Der von mir entworfene Wagen war leichter als alle bisherigen. Er wäre noch leichter geworden, hätte ich gewußt, wie ich es anstellen sollte — später verschaffte ich mir das Material für einen noch leichteren Wagen.

Im ersten Jahre bauten wir das „Modell A", wobei wir

das Chassis für 850 Dollar und die Karosserie für weitere 100 Dollar auf den Markt brachten. Dieses Modell besaß einen Zweizylinder-Motor von acht Pferdestärken und ein Kettengetriebe. Der Brennstoffbehälter faßte zwanzig Liter. Unser Absatz in jenem ersten Jahr betrug 1708 Wagen, so groß war der Anklang, den sie fanden.

Jeder einzelne dieser „Modell A"-Wagen hat seine Geschichte. Da ist z. B. Nr. 420. 1904 wurde er von Oberst D. C. Collier aus Kalifornien erworben. Er fuhr ihn einige Jahre, verkaufte ihn und erstand einen neuen Ford. Nr. 420 wanderte von einer Hand zur andern, bis er im Jahre 1907 in die Hände eines gewissen Edmund Jacobs gelangte, der in Ramona, im Herzen der Berge, ansässig war. Dieser benutzte den Wagen einige Jahre lang zu den schwierigsten Fahrten. Dann kaufte er sich einen neuen Ford und verkaufte den alten. 1915 war Nr. 420 in den Besitz eines gewissen Cantello übergegangen, der den Motor herausnahm, ihn zum Antrieb einer Wasserpumpe benutzte und das Chassis mit Stützen versah, so daß der Motor zur Zeit lustig Wasser pumpt, während das Chassis mit einem Maulesel als Vorspann die Rolle eines Bauernwagens spielt. Die Moral des Ganzen lautet natürlich: Du kannst einen Ford auseinandernehmen, aber nicht umbringen.

In unserer ersten Reklame heißt es:

„Zweck unserer Arbeit ist, ein Automobil speziell für den Alltagsgebrauch und Alltagsnutzen, zu geschäftlichen, beruflichen und Erholungszwecken für die Familie zu bauen und auf den Markt zu bringen; ein Automobil, das genügend Schnelligkeit aufzubringen vermag, um den Durchschnittsfahrer vollauf zu befriedigen, ohne indes die halsbrecherischen Fahrtgeschwindigkeiten zu erreichen, die heute so allgemein verurteilt werden, einen Wagen, der von allen Männern, Frauen und Kindern gleichmäßig um seiner Stabilität, Einfachheit, Sicherheit, praktischer Bequemlichkeit und — last not least — seines außerordentlich mäßigen Preises willen

bewundert wird, — bei einem Preise, der ihm einen vieltausendköpfigen Käuferkreis erschließen wird, welcher niemals hätte daran denken können, die schwindelhaften Preise zu zahlen, die für die meisten Wagen verlangt werden."

Die folgenden Punkte hoben wir besonders hervor:

Güte des Materials.

Einfachheit der Konstruktion. Die meisten Wagen stellten damals ziemliche Ansprüche an die Geschicklichkeit des Führers.

Güte des Motors.

Zuverlässigkeit der Zündung, die durch eine Doppelreihe von je sechs Trockenelementen garantiert war.

Selbsttätige Schmierung.

Einfachheit und Lenkbarkeit des Planetengetriebes.

Güte der Ausführung.

Wir wandten uns nicht an den Vergnügungssinn des Publikums. Das haben wir niemals getan. Bei unserer ersten Reklame wiesen wir bereits auf den Nutzen eines Automobils hin. Wir sagten:

„Wie oft hören wir das alte Wort ‚Zeit ist Geld' — und doch wie wenig Geschäftsleute und Berufsmenschen handeln, als glaubten sie tatsächlich an seine Richtigkeit.

Männer, die fortgesetzt über Zeitmangel jammern und sich darüber beklagen, daß die Woche so wenig Tage hat — Männer, die für jede fünf Minuten, die sie verlieren, einen Dollar zum Fenster hinauswerfen — Männer, für die fünf Minuten Aufschub mitunter den Verlust vieler Dollar bedeutet — verlassen sich trotzdem auf die zufälligen, unbequemen und mitunter mangelhaften Verkehrsverbindungen, die uns die Straßenbahn usw. bietet, während die Investierung einer außerordentlich bescheidenen Summe in den Ankauf eines tadellosen, leistungsfähigen, hochwertigen Automobils sie jeder Sorge und Unpünktlichkeit enthebt, und sie mit einem luxuriösen, stets ihres Winkes harrenden Transportmittel versieht.

Stets bereit, stets sicher.

Gebaut, um Ihnen Zeit und Geld zu sparen.

Gebaut, um Sie überall hinzuführen, wo Sie sein möchten, und Sie zur rechten Zeit zurückzubringen.

Gebaut, um Ihren Ruf für Pünktlichkeit zu verbessern, um Sie bei guter Laune und in Kaufstimmung zu halten.

Gebaut für Geschäfts- und Vergnügungszwecke, ganz nach Ihrem Belieben.

Gebaut auch für Gesundheitszwecke, — um Sie ‚reibungslos' über halbwegs anständige Wege zu befördern, Ihr Gehirn durch den Genuß eines langen Aufenthaltes im Freien und Ihre Lungen durch das ‚Mittel aller Mittel' — die richtige Art von Luft aufzufrischen.

Sie sind auch Herr über die Geschwindigkeit. Sie können — wenn Sie wollen — langsam durch schattige Alleen gleiten, oder Sie können den Gashebel mit ihrem Fuße herunterdrücken, bis die ganze Landschaft um Sie herum verschwimmt und Sie die Augen aufreißen müssen, um die Meilensteine am Wege zu zählen."

Ich gebe nur den eigentlichen Kern dieser Reklame, um zu beweisen, daß wir von Anfang an etwas Nützliches schaffen wollten — niemals haben wir uns mit einem „Sportwagen" abgegeben.

Das Geschäft ging wie durch Zauber. Unsere Wagen gewannen großen Ruf als leistungsfähig. Sie waren widerstandsfähig, einfach und gut gearbeitet. Ich arbeitete an meinem Entwurf für ein einfaches und grundlegendes Modell, aber es war noch nicht fertig, und wir hatten auch nicht das Geld, um eine passende Fabrik zu bauen und einzurichten. Wir waren immer noch gezwungen, das Material zu verwenden, das der Markt uns bot — wir kauften zwar das Beste, was es gab, aber uns standen keine Mittel zur wissenschaftlichen Prüfung des Materials und zu eigner Forschung zur Verfügung.

Meine Associés waren nicht überzeugt, daß unsere Wagen sich auf ein einziges Modell beschränken ließen. Die Automobilindustrie hatte sich die Fahrradindustrie zum Vorbild gewählt, in der jeder Fabrikant sich verpflichtet fühlte, alljährlich ein neues Modell herauszubringen und es allen bisherigen Modellen so ungleich zu machen, daß die Besitzer der alten Typen ihre Räder gegen neue umzutauschen wünschten. Das galt als tüchtige Geschäftsführung. Der gleichen Idee huldigen die Frauen in bezug auf Kleider und Hüte. Dieser Gedanke geht indes nicht von der Dienstleistung aus, sondern lediglich von dem Wunsch, etwas Neues, nicht etwas Besseres zu schaffen. Es ist erstaunlich, wie festgewurzelt der Glaube ist, daß ein flottes Geschäft — ein ständiger Warenumsatz — nicht davon abhängt, den Kunden ein für allemal zufrieden zu stellen, sondern ihn zuerst dazu zu verleiten, für einen bestimmten Artikel Geld auszugeben und ihn dann davon zu überzeugen, daß er einen anderen neuen Artikel kaufen muß. Der Plan, mit dem ich mich damals trug, für den wir aber noch nicht reif genug waren, um ihn in die Tat umzusetzen, war, ein bestimmtes Modell zu bauen, bei dem jeder einzelne Teil herausgenommen und durch einen eventuell künftig vervollkommneten Teil ersetzt werden konnte, so daß ein Wagen niemals veraltete. Es ist mein Ehrgeiz, jeden Maschinenteil, jeden Dauerartikel, den ich herausbringe, so stark und gut zu arbeiten, daß niemand ihn von rechtswegen zu ersetzen braucht. Jede gute Maschine müßte eigentlich so dauerhaft sein wie eine gute Uhr.

Im zweiten Produktionsjahr richteten wir unsere Energie auf zwei verschiedene Modelle. Wir brachten einen Vierzylinder-Tourenwagen, „Modell B", für zweitausend Dollar heraus; „Modell C", ein etwas vervollkommneteres Modell „A" für fünfzig Dollar mehr als den ursprünglichen Preis, und „Modell F", einen Tourenwagen für tausend Dollar. Wir zersplitterten unsere Energie und erhöhten die

Preise — die Folge war, daß wir weniger Wagen als im Jahr vorher, nämlich nur 1695 Stück verkauften.

„Modell B" — der Vierzylinderwagen für allgemeine Tourenzwecke — mußte bekannt gemacht werden. Ein Rennsieg oder ein Rekordbruch war damals die beste Reklame. Daher möbelte ich den „Pfeil", den Zwillingsbruder unseres alten „Modell A" auf — d. h. eigentlich baute ich einen ganz neuen Wagen — und acht Tage vor der Neuyorker Automobil-Ausstellung lenkte ich ihn selbst über eine abgesteckte Strecke von 1600 Metern quer über das Eis. Niemals werde ich die Fahrt vergessen! Das Eis schien ganz glatt, so glatt, daß wir, hätte ich die Probefahrt abgesagt, einen fetten Bissen der unrichtigen Art von Reklame geschluckt haben würden. Aber trotz dieser scheinbaren Glätte war die ganze Eisfläche von Rissen und Spalten durchzogen, die mir, wie ich wußte, in dem Moment, wo ich dem Wagen Vollgas gab, allerlei zu schaffen machen würden. Es blieb mir aber nichts übrig, als die Probefahrt zu machen, und so ließ ich denn dem alten „Pfeil" die Zügel schießen! Bei jedem Spalt machte der Wagen einen Luftsprung. Ich wußte nie, wo ich wieder landen würde. Wenn ich mich nicht in der Luft befand, schleuderte ich nach rechts und links; aber auf irgendeine rätselhafte Weise gelang es mir, mit der richtigen Seite nach oben und auf der Rennbahn zu bleiben. Ich erzielte einen Rekord, der in der ganzen Welt bekannt wurde! Damit war „Modell B" durch, aber nicht so durch, um den höheren Preis zu schlagen. Keine noch so abenteuerliche Leistung und Reklame genügt, um auf die Dauer einen Artikel durchzusetzen. Das Geschäft ist kein Sport. Die Moral steht noch aus.

Unsere kleine hölzerne Werkstatt war bei unserm steigenden Umsatz völlig unzulänglich geworden. 1906 entnahmen wir daher unserm Betriebskapital die nötigen Mittel, um an der Ecke von Piquett- und Beaubrien Street ein dreistöckiges Fabrikgebäude aufzuführen, wodurch wir zum er-

stenmal in den Besitz richtiger Produktionsmittel gelangten. Wir fingen jetzt an, eine ganze Reihe von Teilen selbst zu bauen und zusammenzustellen; in der Hauptsache blieben wir freilich auch weiter ein Betrieb für den Zusammenbau von Automobilen. 1906/07 brachten wir nur zwei Modelle heraus — den Vierzylinderwagen für zweitausend Dollar und einen Tourenwagen für tausend Dollar, deren Entwürfe beide in das Jahr vorher fielen — trotzdem sank unser Umsatz auf 1599 Wagen herab.

Einige behaupteten, es läge daran, daß wir keine neuen Modelle herausbrächten. Ich glaubte, der Grund läge in den zu hohen Preisen — sie waren nichts für die 95%! Im nächsten Jahre änderte ich daher unsere Geschäftstaktik — nachdem ich die Aktienmajorität erworben hatte. 1906/07 verzichteten wir gänzlich auf die Herstellung von Luxusautomobilen und brachten statt dessen drei Modelle von kleinen Stadtautomobilen und leichten Tourenwagen heraus, die sowohl in ihrem Herstellungsverfahren wie in ihren Teilen von den andern nicht wesentlich verschieden waren und nur in der äußeren Gestalt von ihnen abwichen. Die Hauptsache aber war, daß unser billigster Wagen nur sechshundert Dollar und unser teuerster nicht über siebenhundertfünfzig Dollar kostete; und im Handumdrehen war erwiesen, was der Preisfaktor bedeutete! Wir verkauften nicht weniger als 8423 Wagen — fast fünfmal so viel als in unserm besten Geschäftsjahr. Unser Rekord fiel in die Woche zum 15. Mai 1908, in der wir in sechs Arbeitstagen 311 Wagen montierten. Es war fast mehr, als wir leisten konnten. Der Vorarbeiter hatte eine schwarze Tafel, auf der er jeden Wagen mit Kreide vermerkte, ehe er zur Probefahrt freigegeben wurde. Es war kaum Platz genug auf der Tafel. An einem Tage in dem darauf folgenden Juni gelangten rund 100 Wagen bei uns zur Montage.

Im nächsten Jahr wichen wir etwas von dem mit so großem Erfolg durchgeführten Programm ab. Ich baute einen

großen Wagen — einen Sechszylindrigen von fünfzig Pferdekräften — der die Landstraßen nur so verschlingen sollte. Zwar fuhren wir fort, unsere kleinen Wagen herauszubringen, aber die Panik von 1907 und unsere Extratour mit dem teuren Modell drückte den Umsatz auf 6398 Wagen herab.

Wir hatten eine Experimentierzeit von fünf Jahren hinter uns. Die Wagen fingen an, in Europa Verbreitung zu finden. Unser Unternehmen galt für eine Automobilfabrik als außerordentlich erfolgreich. Wir hatten reichlich Geld. Mit Ausnahme des ersten Jahres waren wir eigentlich nie in Verlegenheit. Wir verkauften nur gegen bar, liehen kein Geld aus und vermieden den Zwischenhandel. Wir hatten keine drückenden Schulden und hielten uns innerhalb unserer Grenzen. Wir haben uns eigentlich nie übernommen. Ich bin niemals gezwungen gewesen, meine Geldmittel zu strecken, denn wenn man sein ganzes Streben auf nutzbringende Arbeit richtet, so wachsen die Hilfsmittel rascher als man Möglichkeiten zu ihrer Verwendung ersinnen kann.

Wir gingen bei der Auswahl unserer Verkäufer vorsichtig zu Werk. Anfangs war es sehr schwer, wirklich gute Verkäufer aufzutreiben, da das Automobilgeschäft nicht als solide galt. Es galt als ein Luxusgeschäft — als ein Vertrieb von Vergnügungswagen. Schließlich beauftragten wir eine Reihe von Agenten mit dem Vertrieb, wobei wir die besten auswählten, die es gab und ihnen ein Gehalt zahlten, das den Verdienst, den sie bestenfalls für sich aus dem Geschäft herausschlagen konnten, um vieles übertraf. Anfänglich waren die Gehälter bei uns nicht besonders hoch. Wir hatten ja kaum begonnen, uns zurechtzufinden; als wir uns aber auskannten, machten wir es zu unserm Prinzip, jede Leistung denkbar hoch zu entlohnen, dafür aber auch auf nur erstklassigen Leistungen zu bestehen. Von unsern Agenten forderten wir als Grundbedingung:

1. Fortschrittliche Gesinnung und alle Eigenschaften, die

zu einem modernen, tüchtigen, aufgeweckten Geschäftsmann gehören.

2. Ein ausreichendes Lager von Ersatzteilen, um Reparaturen rasch ausführen zu können und sämtliche Fordwagen des Bezirks gebrauchsfähig zu erhalten.

3. Ein passendes, sauberes und unser würdiges Geschäftslokal.

4. Eine entsprechende Reparaturwerkstatt mit sämtlichen, zu jeder Art von Reparaturen und Instandhaltung erforderlichen Maschinen.

5. Mechaniker, die den Bau und Betrieb von Fordwagen von Grund auf kannten.

6. Eine gründliche und umfassende Buchhaltung und Registratur, aus der die Bilanzen der verschiedenen Geschäftsabteilungen, der Zustand und Umfang des Lagers, die Namen der jeweiligen Fordbesitzer und die Zukunftsaussichten sofort ersichtlich waren.

7. Absolute Sauberkeit in jeder Abteilung; ungeputzte Fensterscheiben, staubige Möbel, schmutzige Fußböden wurden nicht geduldet.

8. Ein passendes Aushängeschild.

9. Eine Geschäftstaktik, die absolut faire Geschäftsmethoden und die höchste Art von Geschäftsmoral garantierte.

Unsere grundlegenden Instruktionen lauteten:

„Ein Händler oder Kaufmann sollte die Namen sämtlicher Einwohner seines Bezirks, die als Automobilkäufer in Betracht kommen, kennen, einschließlich all derer, die der ganzen Frage noch nie einen Gedanken gewidmet haben. Alsdann sollte er jeden Einzelnen womöglich durch persönlichen Besuch — mindestens aber brieflich — heranzuziehen suchen, um mit Hilfe der erforderlichen Notizen die Beziehungen eines jeden Einwohners zum Automobil zu erforschen. Ist es Ihnen nicht möglich, etwas derartiges in Ihrem Bezirk durchzuführen, so ist Ihr Bezirk eben zu groß."

Der Weg war trotz alledem nicht leicht. Wir wurden durch einen Riesenprozeß gehemmt, der gegen die Gesellschaft angestrengt war, um sie zu zwingen, sich einer Vereinigung der Automobilindustriellen anzuschließen, die von der falschen Voraussetzung ausgingen, daß der Markt für Automobile beschränkt sei und eine Monopolisierung erforderlich mache. Das war der berühmte Seldenprozeß. Zeitweise bedeuteten die Kosten für die Verteidigung für uns eine arge Belastung. Der erst kürzlich verstorbene Mr. Selden hatte wenig mit diesem Prozeß zu tun. Er war lediglich das Werk des Trusts, der mit Hilfe des Patents ein Monopol zu erzwingen suchte. Die Lage war folgende:

George B. Selden, ein Patentanwalt, hatte bereits im Jahre 1879 ein Patent eingebracht mit dem erklärten Zweck: „Eine sichere, einfache und billige Straßenlokomotive zu bauen, die nicht viel wiegen, leicht zu bedienen sein und hinreichende Kraftleistung aufweisen sollte, um eine Durchschnittssteigung zu überwinden." Dieser Antrag wurde auf absolut gesetzlichem Wege beim Patentamt auf dem Laufenden erhalten, bis im Jahre 1895 das Patent bewilligt wurde. 1879, bei der Stellung des Antrages, war das Automobil in der breiteren Öffentlichkeit so gut wie unbekannt, bei der Gewährung des Patents waren Selbstfahrer aber längst eingeführt, und die meisten Techniker, wie z.B. auch ich, die sich seit Jahren mit dem Problem der motorischen Fortbewegung befaßten, mußten eines schönen Tages zu ihrer Überraschung entdecken, daß die von ihnen durchgeführte praktische Lösung von einem viele Jahre zurückliegenden Patentantrag geschützt war, obgleich der Antragsteller seine Idee nur als Idee hatte fortbestehen lassen. Er hatte nichts getan, um sie in die Praxis umzusetzen.

Die auf Grund des Patents erhobenen Ansprüche ließen sich in sechs Gruppen einteilen, von denen meiner Ansicht nach keine einen Gedanken enthält, der selbst im Jahre 1879 das Recht auf Neuheit hätte beanspruchen können. Das

Patentamt erkannte eine Art Kombination an und erteilte ein sogenanntes „Kombinationspatent" mit der Bestimmung, daß die Verbindung von (a) einem Wagen mit Rumpfmaschinerie und Steuerrad mit (b) Hebelmechanismus und Getriebe für die Fortbewegung und (c) dem Motor selbst ein gültiges Patent darstellten.

Mit alledem hatten wir nichts zu tun. Ich war fest überzeugt, daß meine Maschine nichts mit dem, was Selden vorschwebte, zu tun hatte. Die mächtige Gruppe von Industriellen jedoch, die sich als die „autorisierten Hersteller" bezeichneten, weil sie mit der Autorisation des Patentinhabers arbeiteten, strengten eine Klage gegen uns an, sobald wir angefangen hatten, in der Automobilindustrie eine Rolle zu spielen. Der Prozeß schleppte sich hin. Er sollte uns vor lauter Schrecken aus dem Geschäft jagen. Wir brachten ganze Bände von Beweisen zusammen und am 15. September 1909 fiel der große Schlag. Richter Hough vom United States District Court fällte ein Urteil gegen uns. Sofort setzte die autorisierte Vereinigung mit einer Propaganda ein, die alle zukünftigen Käufer unseres Wagens vor uns warnte. Das Gleiche hatte sie bereits 1903 bei Prozeßbeginn getan, als sie glaubte, uns das Handwerk legen zu können. Ich war felsenfest davon überzeugt, daß wir den Prozeß gewinnen würden. Ich wußte einfach, daß wir im Recht waren; trotzdem bedeutete es für uns einen ziemlichen Schlag, in erster Instanz verloren zu haben, weil wir fürchteten, daß zahlreiche Käufer — obwohl kein Produktionsverbot gegen uns bestand — sich durch Androhung von gerichtlichen Maßnahmen gegen die einzelnen Besitzer der Fordwagen vom Kaufe würden abschrecken lassen. Man streute das Gerücht aus, daß man für den Fall einer für uns ungünstigen Entscheidung jeden Fordwagenbesitzer gerichtlich belangen lassen würde. Einige meiner heftigsten Gegner ließen, so viel ich weiß, privatim durchblicken, daß es sogar zu einem kriminellen Verfahren kommen würde,

und daß jeder, der sich einen Fordwagen erstände, sich ebensogut einen Haftbefehl kaufen könnte. Wir machten mit einer Anzeige dagegen Front, die vier Seiten der wichtigsten Tageszeitungen unseres Landes beanspruchte. Wir setzten unsern Fall — unsern Glauben an den endgültigen Sieg auseinander, und zum Schluß heißt es:

„Zum Schluß bitten wir darauf hinweisen zu dürfen, daß wir bereit sind, eventuellen Käufern, bei denen durch die Ansprüche unserer Gegner irgendwelche Bedenken laut geworden sind, neben der von der Ford-Automobil-Gesellschaft bereits gewährten Deckung von Werten in Höhe von sechs Millionen Dollar eine von der Gesellschaft garantierte Obligation anzuweisen in der Höhe von weiteren sechs Millionen Dollar, so daß jeder einzelne Fordautobesitzer gedeckt sein wird, bis mindestens zwölf Millionen Obligationen von jenen vernichtet worden sind, die diese wunderbare Industrie zu beherrschen und zu monopolisieren wünschen.

Die Obligation steht Ihnen auf Verlangen sofort zur Verfügung; darum gestatten Sie es nicht, daß man Ihnen minderwertige Wagen zu extravaganten Preisen aufzwingt, ausschließlich auf Grund der Erklärungen dieser ehrenwerten Körperschaft.

NB. Der Kampf wird von der Ford-Automobil-Gesellschaft nicht ohne den Rat und Beistand der tüchtigsten Patentanwälte von Ost- und West-Amerika geführt."

Wir glaubten, die Obligationen würden den Käufern Mut einflößen. Aber das war nicht der Fall. Wir verkauften über achtzehntausend Wagen — fast den doppelten Umsatz vom Jahre vorher — und ich glaube, rund fünfzig Käufer verlangten die Obligation — vielleicht waren es auch weniger.

In Wahrheit hat vielleicht nichts so sehr dazu beigetragen, die Ford-Automobil-Gesellschaft bekannt zu machen, wie gerade dieser Prozeß. Wir erschienen ungerecht be-

handelt, und die Sympathien des Publikums waren auf unserer Seite. Die Vereinigung verfügte über siebzig Millionen Dollar — wir besaßen zu Anfang noch nicht einmal die Hälfte dieser Summe in Tausendern gerechnet. Ich war mir keinen Augenblick über den Ausgang im Zweifel; trotzdem war das Ganze ein Damoklesschwert, das ständig über unserm Haupte schwebte, und das wir recht gut hätten entbehren können. Jener Prozeß war wohl eine der kurzsichtigsten Handlungen, die von einer Gruppe amerikanischer Industrieller jemals begangen worden ist. Mit allen Streiflichtern, die darauf fielen, bietet er ein unübertroffenes Beispiel der Konsequenzen, die ein unbedachter Zusammenschluß zur Vernichtung eines Gewerbes nach sich ziehen kann. Ich betrachtete es als ein großes Glück für die amerikanische Automobilindustrie, daß wir Sieger blieben und daß die Vereinigung aufhörte, im Geschäftsleben eine wichtige Rolle zu spielen. 1908 waren wir trotz des Prozesses so weit gediehen, daß wir die von mir gewünschte Art von Wagen ankündigen und bauen lassen konnten.

IV. KAPITEL

DAS GEHEIMNIS DER PRODUKTION UND DES DIENENS

Ich betone ausdrücklich: ich schildere die Entwicklung der Ford-Automobil-Gesellschaft nicht aus persönlichen Gründen. Ich predige keineswegs: Gehe hin und tue desgleichen. Ich versuche nur, nachdrücklich darauf hinzuweisen, daß die heute üblichen Methoden, Geld zu verdienen, nicht die besten sind. Jetzt war ich bis zu dem Punkte gediehen, um mich vollständig von ihnen abwenden zu können. Von dieser Zeit datiert der beispiellose Erfolg der Gesellschaft.

Wir waren im großen und ganzen den in unserer Industrie gebräuchlichen Methoden gefolgt. Unser Wagen war nur weniger kompliziert als die anderen. Wir hatten kein fremdes Kapital in unserm Betriebe. Aber abgesehen von diesen beiden Tatsachen unterschieden wir uns kaum von den übrigen Automobilgesellschaften, es sei denn in unserm Erfolg und in dem streng aufrecht erhaltenen Prinzip, nur gegen bar zu verkaufen, den gesamten Gewinn wieder in das Geschäft zu stecken und stets über ein Saldo an flüssigem Kapital zu verfügen. Wir hatten zu sämtlichen Rennen unsere Wagen gestellt. Wir machten Reklame und organisierten eifrig den Betrieb; abgesehen von der Einfachheit unseres Wagens bestand der Hauptunterschied der Konstruktion darin, daß wir keine reinen Luxuswagen herstellten. Unser Wagen war so gut wie jedes andere Tourenauto, aber wir legten keinen Wert auf luxuriöse Ausstattung. Wir waren bereit, auf Wunsch besondere Arbeit

zu leisten und hätten wahrscheinlich auch gegen einen hohen Preis einen Extrawagen hergestellt. Wir waren ein blühendes Unternehmen. Wir hätten uns ohne weiteres auf die Bärenhaut legen und sagen können: Wir haben es geschafft. Jetzt wollen wir sehen, daß wir uns das Errungene erhalten.

In der Tat war eine gewisse Neigung hierzu vorhanden. Von den Aktionären waren einige ernsthaft besorgt, als unsere Produktion einen Stand von hundert Wagen pro Tag erreichte. Sie wollten etwas unternehmen, um zu verhindern, daß sich die Gesellschaft ruinierte, und waren unbeschreiblich entsetzt, als ich darauf erwiderte: „Hundert Wagen pro Tag sind gar nichts, ich hoffe, es bald auf tausend zu bringen." Wie ich hörte, erwogen sie allen Ernstes, gerichtlich gegen mich vorzugehen. Wäre ich den Ansichten meiner Associés gefolgt, so hätte ich den Betrieb auf seinem damaligen Umfange erhalten, unser Geld in einem eleganten Direktionsgebäude angelegt, mit allzu rührigen Konkurrenten eine Verständigung zu erlangen gesucht, von Zeit zu Zeit neue Typen entworfen, um das Publikum zu fesseln und mich allmählich in die Lage eines ruhigen, gesitteten Bürgers mit einem ruhigen gesitteten Geschäft zu begeben.

Die Versuchung, stehen zu bleiben und sich an das Erworbene zu halten, ist durchaus natürlich. Ich sympathisiere von Herzen mit dem Wunsche, einem arbeitsreichen Leben zu entrinnen, sich der Muße und Bequemlichkeit zu weihen. Ich selbst habe zwar niemals diesen Drang gefühlt, kann ihn aber vollauf verstehen — obgleich ich der Meinung bin, daß ein Geschäftsmann, der sich zur Ruhe setzt, sich dann ganz aus dem Geschäft zurückziehen sollte. Es herrscht nicht selten die Neigung, sich zurückzuziehen und trotzdem die Fäden in den Händen zu behalten. Ein derartiges Verhalten gehörte indes nicht zu meinen Absichten. Unsere Fortschritte stachelten mich zu neuen Fortschritten an. Sie waren nur ein Fingerzeig, daß wir jetzt an einem

Punkte stünden, wo wir wirkliche Dienste leisten konnten. Tag für Tag hatte ich mich in vergangenen Jahren mit dem Plan eines Universalmodelles getragen. Das Publikum hatte gezeigt, in welcher Weise es auf die verschiedenen Modelle reagierte. Die bisher laufenden Wagen, die Rennen und Probefahrten gaben glänzende Winke über die sich als notwendig erweisenden Änderungen; und schon 1905 war ich mir bis in alle Einzelheiten klar, wie der von mir geplante Wagen aussehen würde. Es fehlte mir jedoch das nötige Material, um die nötige Kraftleistung bei geringstem Gewicht zu erzielen. Ich entdeckte das betreffende Material fast wie durch Zufall.

1905 war ich bei einem Rennen in Palm Beach. Es gab einen Riesenzusammenstoß, und ein französischer Wagen wurde vollständig zertrümmert. Wir hatten unser „Modell K", den großen Sechszylinder, laufen lassen. Mir schien, der fremde Wagen sei zierlicher und besser gebaut als alle, die wir kannten. Nach dem Unglück sammelte ich einen Splitter vom Ventilschaft auf. Er war sehr leicht und sehr hart. Ich fragte, woraus er gemacht sei. Keiner wußte es. Ich übergab ihn meinem Gehilfen. „Suchen Sie so viel wie möglich hierüber zu erfahren," sagte ich, „das ist die Materialsorte, die wir für unsere Wagen brauchen."

Er entdeckte schließlich, daß der Splitter aus einem in Frankreich fabrizierten, Vanadium enthaltenden Stahl bestünde. Wir fragten bei jedem Stahlwerk in Amerika an — keines vermochte Vanadiumstahl herzustellen. Ich ließ aus England jemand kommen, der Vanadiumstahl fabrikmäßig herzustellen verstand. Nun galt es noch, ein Werk ausfindig zu machen, das dazu imstande war. Hier stellte sich eine neue Schwierigkeit heraus. Zur Gewinnung von Vanadium sind 1600 Grad Celsius erforderlich. Die gewöhnlichen Schmelzöfen gehen nicht über 1500 Grad als Höchsttemperatur hinaus. Schließlich fand ich ein kleines Stahlwerk in Canton, Ohio, das sich dazu bereit erklärte,

Ich bot der Direktion an, sie für eventuelle Verluste zu entschädigen, falls sie den nötigen Hitzegrad erzeugen wollte. Sie willigte ein. Der erste Versuch mißlang. Es blieb nur eine minimale Menge Vanadium in dem Stahl zurück. Ich ließ den Versuch wiederholen, diesmal mit Erfolg. Bisher waren wir genötigt gewesen, uns mit einem Stahl von 42 bis 5000 Kilogramm pro Quadratzentimeter Zugfestigkeit zu begnügen, während bei Vanadiumstahl die Festigkeit sich auf 12 000 Kilogramm pro Quadratzentimeter erhöhte.

Nachdem das Vanadium gesichert war, machte ich mich daran, unsere sämtlichen Modelle auseinanderzunehmen und die einzelnen Teile auf das genaueste zu untersuchen, um heraus zu bekommen, welche Stahlart für jeden Teil am geeignetsten wäre — ob harter, spröder oder elastischer Stahl. Wir waren meines Wissens der erste Großbetrieb, der für seine eigenen Produktionszwecke die erforderlichen Stahlsorten mit wissenschaftlicher Genauigkeit feststellen ließ. Als Resultat wählten wir zwanzig verschiedene Stahlsorten für die verschiedenen Teile aus. Zehn davon bestanden aus Vanadiumlegierungen. Vanadium gelangte überall dort zur Verwendung, wo große Festigkeit und geringes Gewicht erforderlich waren. Natürlich gibt es alle möglichen Sorten von Vanadiumstahl. Die übrigen darin enthaltenen Bestandteile sind verschieden, je nachdem der betreffende Teil starker Abnutzung unterworfen ist oder elastisch sein muß, — kurz und gut nach den an ihn gestellten Anforderungen. Vor diesen Untersuchungen waren, so viel ich weiß, nicht mehr als vier verschiedene Stahlsorten bei der Automobilindustrie in Gebrauch. Durch weitere Versuche mit Wärmebehandlung ist es uns gelungen, die Festigkeitseigenschaften des Stahls noch zu erhöhen und das Gewicht des Wagens entsprechend zu vermindern. 1910 wählte das französische Departement für Handel und Industrie ein Verbindungsstück unserer Steuerung als Vergleichsobjekt, um

dieses neben dem entsprechenden Teil des damals besten französischen Wagens verschiedenen Probeversuchen zu unterziehen. Das Ergebnis war, daß unser Stahl sich in jedem einzelnen Falle als dauerhafter erwies.

Der Vanadiumstahl ermöglichte eine beträchtliche Gewichtsersparnis. Die übrigen Teile für mein Universalmodell waren von mir bereits durchgearbeitet worden. Jetzt galt es, die einzelnen Teile gegeneinander abzuwägen. Das Versagen eines einzigen Teiles kann den Verlust eines Menschenlebens zur Folge haben. Die größten Unglücksfälle können durch die geringere Festigkeit einiger Teile entstehen. Die Schwierigkeiten, die es bei dem Entwurf eines Universalwagens zu lösen galt, bestanden daher zum Teil darin, sämtliche Teile unter Berücksichtigung ihres jeweiligen Zweckes möglichst gleichmäßig widerstandsfähig zu machen. Außerdem mußte der Motor „narrenfest" gemacht werden. Das war an sich keine leichte Sache. Denn ein Benzinmotor ist von Natur aus ein empfindliches Instrument und läßt sich mit etwas gutem Willen ohne jede Schwierigkeit auf das gründlichste in Unordnung bringen. Ich wählte daher folgendes Schlagwort:

„Wenn einer meiner Wagen versagt, weiß ich, daß ich daran schuld habe."

Von dem Tage an, da das erste Automobil auf der Straße erschien, war ich von seiner Notwendigkeit überzeugt. Diese Überzeugung veranlaßte mich geradeswegs auf das eine Ziel — einen Wagen für die große Masse zu bauen — loszuarbeiten. Mein ganzes Streben war damals und ist auch heute noch darauf gerichtet, einen einzigen Wagen — ein Universalmodell — herauszubringen. Jahraus, jahrein war es mein Bemühen, bei ständigem Preisabbau diesen Wagen zu verbessern, zu verfeinern und zu vervollkommnen. Der Universalwagen mußte sich durch folgende Eigenschaften auszeichnen:

1. Erstklassiges Material zur dauernden und ausgie-

bigsten Benutzung. Vanadiumstahl ist der stärkste, zäheste und widerstandsfähigste Stahl. Aus ihm sind Unter- und Oberbau des Wagens konstruiert. Er stellt für diese Zwecke die hochwertigste aller Stahlsorten dar, und der Preis darf bei ihm keine Rolle spielen.

2. Einfachheit — denn die Masse besteht nicht aus Mechanikern.

3. Ausreichende Motorkraft.

4. Absolute Zuverlässigkeit — da der Wagen den verschiedensten Ansprüchen gerecht werden und auf guten und schlechten Wegen fahren muß.

5. Leichtigkeit. Bei dem Fordwagen hat ein Kubikzoll Kolbenfläche nur 7,95 Pfund zu tragen, ein Grund, weshalb man einen Ford niemals versagen sieht, einerlei, ob es über Sand und Schmutz, Schnee und Matsch, durch Wasser und über Berge, über Felder und wegelose Ebenen geht.

6. Fahrtsicherheit. Man müßte stets Herr über die Fahrtgeschwindigkeit sein, jeder heiklen Situation, ob in vollem Großstadtverkehr oder auf gefährlichen Wegen, begegnen können. Die Steuerung des Ford kann von jedem gehandhabt werden. Das ist der Grund zu der Redensart: „Jedes Kind kann einen Ford fahren.“ Man kann fast überall mit ihm kehren.

7. Je schwerer der Motor, um so höher der Benzin-, Öl- und Fettverbrauch. Je leichter das Gewicht, um so geringer die Betriebskosten. Das geringe Gewicht des Fordwagens galt anfangs als ein Nachteil. Jetzt aber hat sich das geändert.

Das Modell, für welches ich mich zuletzt entschied, war „Modell T“. Die charakteristische Eigenschaft dieses neuen Modells — das ich zu meinem einzigen Modell für die eigentliche Produktion zu machen beabsichtigte, falls es sich, wie ich bestimmt erwartete, durchsetzte — war seine Einfachheit. Der Wagen bestand aus nur vier Konstruktionseinheiten: aus der Kraftanlage, dem Wagengerüst,

der Vorder- und der Hinterachse. Sie alle waren überall leicht zu haben und so gebaut, daß keine besondere Geschicklichkeit dazu gehörte, um sie zu reparieren oder sie zu ersetzen. Schon damals glaubte ich — obgleich ich dank der Neuheit der Idee nur wenig davon verlauten ließ — daß es möglich sein würde, alle Teile so einfach und auch so billig herzustellen, daß alle teueren Handwerkernacharbeiten vollständig wegfielen. Die verschiedenen Teile sollten so billig sein, daß es billiger käme, neue zu kaufen, als die alten reparieren zu lassen. Sie sollten wie Nägel und Riegel in jeder Eisenhandlung geführt werden. Meine Aufgabe als Erbauer war es, den Wagen so restlos zu vereinfachen, daß jeder ihn verstehen mußte.

Das wirkt nach beiden Richtungen hin und gilt für alles. Je weniger kompliziert ein Artikel, um so leichter die Herstellung, um so niedriger der Preis und um so größer die Umsatzmöglichkeit.

Es erübrigt sich, die technischen Einzelheiten zu erörtern, vielleicht ist es hier aber so gut wie anderswo am Platze, die verschiedenen Modelle Revue passieren zu lassen, da „Modell T" ihre Reihen beschließt, und das ihm zugrunde liegende Geschäftsprinzip mein Geschäft auf ganz neue Wege leitete.

Alles in allem waren „Modell T" acht verschiedene Modelle vorangegangen: „Modell A", „Modell B", „Modell C", „Modell F", „Modell N", „Modell R", „Modell S" und „Modell K". Von diesen hatten „Modell A", „Modell B" und „Modell F" gegeneinander versetzte liegende Zweizylindermotoren. Bei „Modell A" befand sich der Motor hinter dem Führersitz, bei allen anderen Modellen unter einer Haube vorne. „Modell B", „Modell N", „Modell R", „Modell S" hatten vierzylindrige stehende Motoren. „Modell K" war sechszylindrig; „Modell A" entwickelte acht Pferdekräfte, „Modell B" vierundzwanzig bei einem Zylinderdurchmesser von 114 Millimetern und einem Kolbenhub von 127 Millimetern. Die meiste Kraft entwickelte das sechszy-

lindrige „Modell K" mit vierzig Pferdekräften. Die größten Zylinder hatte „Modell B", die kleinsten „Modell N", „Modell R" und „Modell S". Ihr Zylinderdurchmesser betrug 95 Millimeter und ihr Kolbenhub 85 Millimeter. „Modell T" hat einen Zylinderdurchmesser von 95 Millimeter und einen Kolbenhub von 101 Millimeter. Die Zündung erfolgte bei allen mit Ausnahme von „Modell B", das Akkumulatorenbatterien hatte, und „Modell K", das sowohl Batterien wie Magnetzündung hatte, durch Trockenbatterien. In dem jetzigen Modell ist der Magnet eingebaut und bildet einen Teil der Kraftanlage. Die ersten vier Modelle besaßen konische Zahnrädergetriebe, die letzten vier arbeiteten gleich dem gegenwärtigen Modell mit mehrfachem Planscheibengetriebe. Alle Wagen hatten Planetengetriebe. „Modell A" hatte Kettenantrieb; „Modell B" Wellenübertragung; die beiden folgenden Modelle wieder Kettenantrieb und die späteren alle wiederum Wellenübertragung. Der Achsenabstand betrug bei „Modell A" 1,8 Meter, bei dem sehr bewährten „Modell B" 2,3 Meter, bei „Modell K" 3 Meter, bei „Modell C" 2 Meter und bei den übrigen Modellen 2,1 Meter. Das gegenwärtige Modell mißt 2,5 Meter von Achse zu Achse. Bei den ersten fünf Modellen wurde die ganze Bereifung und Ausrüstung extra berechnet. Die nächsten drei wurden mit teilweiser Ausrüstung verkauft. Heute ist Bereifung und Ausrüstung im Preise mit einbegriffen. „Modell A" wog 565 Kilogramm. Am leichtesten waren „Modell N" und „Modell R". Sie wogen 475 Kilogramm, waren aber in der Hauptsache für Stadtzwecke bestimmt. Am schwersten war der Sechszylinder mit 900 Kilogramm, während der heutige Wagen nur 543 Kilogramm wiegt.

„Modell T" hatte keine Eigenschaft, die nicht bereits im Kern in dem einen oder andern älteren Modell enthalten war. Alle Einzelheiten waren auf das gewissenhafteste ausgeprobt. Sein Erfolg beruhte daher nirgends auf Zufall, sondern war einfach unausbleiblich. Er mußte kommen,

denn der Wagen war ja nicht an einem Tage erbaut. Er barg alles, was ich an Ideen, Geschick und Erfahrung in ein Automobil hineinzustecken vermochte, plus dem richtigen Material, dessen ich hier zum ersten Male hatte habhaft werden können. Wir brachten „Modell T" für die Saison 1908/09 heraus.

Die Gesellschaft war damals fünf Jahre alt. Ursprünglich hatte die Fabrik 12 Ar umfaßt. Im ersten Jahre hatten wir 311 Leute beschäftigt, 1708 Wagen herausgebracht und nur eine Zweigstelle unterhalten. 1908 hatte der Quadratgrundriß der Fabrik sich auf 1,05 Hektar erhöht, und die gesamten Baulichkeiten waren in unsern Besitz übergegangen. Die Durchschnittszahl der Angestellten war auf 1908 gestiegen. Unsere Produktion belief sich auf 6181 Wagen, und wir hatten vierzehn Zweigstellen. Das Geschäft blühte.

In der Saison 1908/09 fuhren wir fort, „Modell R" und „Modell S", vierzylindrige Stadt- und Geschäftswagen, kurz die bisher so überaus gangbaren Modelle zu bauen, die wir mit 700 und 750 Dollars verkauften, bis „Modell T" sie restlos verdrängte. Unser Umsatz belief sich auf 10607 Wagen — mehr als je eine Gesellschaft bisher verkauft hatte. Der Preis für den Tourenwagen betrug 850 Dollar. Auf demselben Chassis montierten wir einen Stadtwagen für 1000 Dollar, einen Landwagen für 825 Dollar, ein Kupee für 950 Dollar und ein Landaulet für 950 Dollar.

Das betreffende Geschäftsjahr bewies mir einwandfrei, daß es nun an der Zeit sei, die neue Geschäftspraktik einzuführen. Unsere Agenten waren, ehe ich die neue Taktik ankündigte, von dem großen Umsatz zu dem Glauben getrieben, daß jener sich sogar noch erhöhen ließe, wenn wir nur mehr Modelle hätten. Seltsam, daß, sobald ein Artikel gut eingeführt ist, die Meinung auftaucht, er ließe sich noch viel besser einführen, wenn man ihn nur anders machte.

Es herrscht eine gewisse Neigung, mit Stilarten und Typen zu experimentieren und eine gute Sache durch allerlei Umänderungen zu verderben. Die Agenten beharrten bei ihrer Ansicht, die Auswahl zu vergrößern. Sie hörten auf die 5%, die Extrakunden, die besondere Wünsche äußerten, und achteten nicht auf die 95%, die schlechtweg kauften. Kein Geschäft vermag sich zu vervollkommnen, ohne Beschwerden und Winken die peinlichste Aufmerksamkeit zu schenken. Ist die Dienstleistung in irgendeinem Punkte mangelhaft, so ist sofort die strengste Untersuchung einzuleiten; bezieht der Wink sich jedoch auf etwas Äußerliches, auf Stil oder Typ, so gilt es, sich vorerst zu vergewissern, ob es sich nicht nur um eine persönliche Laune handelt. Verkäufer ziehen es vor, den Launen ihrer Kundschaft nachzugeben, statt sich genügend Kennntisse anzueignen, um dem launenhaften Kunden klarzumachen, daß sie seinen Wünschen in jeder Hinsicht gerecht zu werden vermögen — vorausgesetzt natürlich, daß ihr Verkaufsartikel tatsächlich diesen Wünschen entspricht.

So erklärte ich denn 1909 eines schönes Morgens ohne jede vorherige Ankündigung, daß wir in Zukunft nur noch ein Modell herausbringen würden, nämlich „Modell T", und daß sämtliche Wagen das gleiche Chassis haben würden. Ich erklärte: „Jeder Kunde kann seinen Wagen beliebig anstreichen lassen, wenn der Wagen nur schwarz ist."

Ich kann nicht behaupten, daß ich irgendwelche Zustimmung gefunden hätte. Die Verkaufsleute konnten natürlich die vielen Vorteile nicht einsehen, die ein einziges Modell für die Produktion bedeutet. Sie meinten, unsere bisherige Produktion wäre gut genug gewesen, und es herrschte die feste Überzeugung, daß eine Herabsetzung des Verkaufspreises auch den Umsatz verringern würde; Kunden, die Qualitätsarbeit suchten, würden dadurch abgeschreckt. Ersatz für sie gäbe es nicht. Damals herrschten noch sehr un-

klare Begriffe über die Automobilindustrie. Ein Auto galt nach wie vor als Luxusartikel. Die Produzenten trugen selbst viel dazu bei, diesen Glauben zu verbreiten. Irgendein Schlaukopf hatte die Bezeichnung „Vergnügungswagen" erfunden. Die ganze Reklame betonte daher in erster Linie den Vergnügungsgedanken. Die Einwände der Verkaufsleute waren nicht unbegründet, besonders als ich mit folgender Ankündigung heausrückte:

„Ich beabsichtigte ein Automobil für die Menge zu bauen. Es wird groß genug sein, um die Familie mitzunehmen, aber klein genug, daß ein einzelner Mann es lenken und versorgen kann. Es wird aus dem allerbesten Material gebaut, von den allerersten Arbeitskräften gefertigt und nach den einfachsten Methoden, die die moderne Technik zu ersinnen vermag, gebaut sein. Trotzdem wird der Preis so niedrig gehalten werden, daß jeder, der ein anständiges Gehalt verdient, sich ein Auto leisten kann, um mit seiner Familie den Segen der Erholung in Gottes freier, reiner Luft zu genießen."

Diese Ankündigung wurde von vielen nicht ohne Genugtuung gelesen. Der allgemeine Kommentar lautete:

„Wenn das Ford macht, ist er in sechs Monaten kaputt."

Man glaubte, ein guter Wagen ließe sich zu niedrigem Preise nicht herstellen — und selbst dann hätte es keinen Zweck, einen billigen Wagen zu bauen, da nur reiche Leute Automobile kauften. Der 1909er Umsatz von über 10000 Wagen hatte mich davon überzeugt, daß wir eine neue Fabrik brauchten. Wir besaßen bereits ein großes, modernes Lokal — die Fabrik an der Ecke der Piquette Street. Sie war so gut, ja vielleicht sogar noch ein bißchen besser als jede andere Autofabrik Amerikas. Aber ich sah nicht, wie sie den Umsatz und die Produktion, die nun notwendigerweise einsetzen mußte, bewältigen sollte. Daher kaufte ich 24 Hektar Grund in Highland Park, das damals für Detroit noch auf dem Lande lag. Die Ausdehnung des von mir

erworbenen Terrains und meine Pläne zu einer Fabrik, größer als die Welt sie je gesehen hatte, erweckten heftigen Widerstand. Schon erhob sich die Frage:

„Wann wird Ford Pleite machen?"

Niemand ahnt, wieviel tausendmal diese Frage seither gestellt wurde, und das nur, weil keiner begreifen will, daß hier ein Prinzip und kein Mensch an der Arbeit ist, ein Prinzip von solcher Einfachheit, daß es fast mysteriös erscheint.

1909/10 mußte ich die Preise um weniges erhöhen, um den neuen Grund und die Baulichkeiten zu bezahlen. Das war durchaus zu rechtfertigen und gereichte letzten Endes dem Käufer zum Vorteil statt zum Nachteil. Das Gleiche tat ich vor einigen Jahren — vielmehr ich setzte die Preise nicht herab, wie das sonst alljährlich meine Gewohnheit ist, um die Fabrik am Rouge-River zu bauen. Das erforderliche Extrakapital wäre in beiden Fällen durch Anleihen aufzubringen gewesen; doch hätte dies eine dauernde Belastung des Geschäftes bedeutet, die alle späteren Wagen hätten tragen müssen. Auf sämtliche Typen wurde ein Preisaufschlag von 100 Dollar genommen, Ausnahmen bildeten nur Geschäftswagen, die um nur 75 Dollar, sowie Landaulet und Stadtwagen, die um je 150 und 200 Dollar erhöht wurden. Wir verkauften insgesamt 18664 Wagen, und 1910/11, als uns die neuen Produktionsmittel zur Verfügung standen, setzte ich den Tourenwagen von 950 auf 780 Dollar herab und erzielte einen Umsatz von 34528 Wagen. Das war der Anfang zu dem — trotz erhöhter Materialkosten und Löhne — planvollen, ununterbrochenen Preisabbau.

Man vergleiche die Jahre 1908 und 1911. Das Fabrikterrain wurde von 1,05 auf 13 Hektar vergrößert; die Durchschnittszahl der Angestellten stieg von 1908 auf 4110 und die der fertiggestellten Wagen von etwas über 6000 auf beinahe 45000. Man bemerke außerdem, daß die Zahl der

Angestellten nicht in dem gleichen Verhältnis zu der Produktionsmenge wuchs.

Wir waren scheinbar über Nacht ein großes Unternehmen geworden. Wie war all das zustande gekommen?

Einzig und allein durch Befolgung eines unfehlbaren Prinzips, durch planvolle Leitung und Maschinenverwendung.

In einer kleinen, dunklen Werkstatt in einem Seitengäßchen arbeitete ein alter Mann jahraus, jahrein an der Herstellung von Axtstielen. Er bediente sich dazu ausgetrockneten Walnußholzes, eines Ziehmessers, eines Meißels und eines Vorrats von Sandpapier. Jeder Stiel wurde sorgfältig gewogen und ausbalanciert. Kein Stück war dem andern gleich. Die Krümmung mußte sich ganz genau der Hand anpassen und mit dem Strich parallel laufen. Der alte Mann arbeitete vom frühen Morgen bis zum späten Abend. Seine Durchschnittsleistung betrug acht Stiele die Woche, für die er anderthalb Dollar pro Stück erhielt. Manche davon waren jedoch unverkäuflich, weil es mit dem Gleichgewicht haperte.

Heute kann man einen besseren Axtstiel, Maschinenarbeit, für ein paar Cents kaufen und braucht dabei auf das Gleichgewicht nicht zu achten. Alle sind einander gleich — und alle sind fehlerlos. Moderne und im großen Stile angewandte Arbeitsverfahren haben nicht nur den Preis der Axtschäfte auf einen Bruchteil des alten Preises herabgedrückt, sondern die Ware selbst unendlich verbessert.

Die Befolgung genau der gleichen Methoden bei der Produktion der Fordwagen hat von Anfang an ihren Preis herabgesetzt und ihre Qualität verbessert. Wir folgten lediglich einer Idee. Eine Idee vermag unschwer zum Lebenskern eines Unternehmens zu werden. Das heißt: ein Erfinder oder ein gescheiter Arbeiter arbeitet eine neue und vollkommenere Idee aus zur Befriedigung irgendeines begründeten, menschlichen Bedürfnisses. Die Idee bewährt sich,

und die Menschen wollen sie sich nutzbar machen. So kommt es, daß ein einziger Mensch mitunter die Seele, der Lebenskern eines Unternehmens wird. Jedoch zur Schaffung des Körpers, des Gerüstes jenes Geschäftes trägt ein jeder bei, der mit ihm in Berührung tritt. Kein Produzent vermag mit Recht zu behaupten: „Ich habe dieses Geschäft aufgebaut", wenn bei dessen Ausbau Tausende von Menschen mitwirken. Die Produktion ist dann gemeinsam. Jeder Angestellte hat dazu beigetragen. Durch seine produktive Arbeit ermöglicht er es der Käuferwelt, sich an das Unternehmen zu wenden, und so wird mit Hilfe sämtlicher Mitarbeiter ein Geschäftszweig, eine Gewohnheit begründet, die jene ernährt. So ist unsere Gesellschaft entstanden; wie das im einzelnen geschah, werde ich im folgenden Kapitel schildern.

Inzwischen hatte die Gesellschaft sich Weltruf erworben. Wir hatten Zweigstellen in London wie in Australien. Unsere Wagen wurden nach allen Weltteilen verfrachtet; besonders in England begannen wir ebenso bekannt zu werden wie in Amerika. Die Einführung des Wagens in England traf infolge des Mißerfolges des amerikanischen Fahrrades auf Schwierigkeiten. Weil das amerikanische Fahrrad für englischen Bedarf ungeeignet war, gingen die Vertriebsstellen von der Voraussetzung aus, daß sämtliche amerikanische Fahrzeuge auf dem englischen Markt keinen Anklang finden würden — eine Behauptung, die sie immer wieder betonten. Zwei „A-Wagen" gelangten 1903 nach England hinüber. Die Zeitungen weigerten sich standhaft, von ihnen Notiz zu nehmen. Die Automobilvertriebe desgleichen. Es hieß, daß sie in der Hauptsache aus Bindfaden und Ringdraht bestünden und daß die Besitzer sich glücklich schätzen dürften, wenn sie vierzehn Tage hielten! Im ersten Jahr kamen rund ein Dutzend Wagen in Gebrauch, im zweiten Jahre schon etwas mehr. Und was die Solidität jenes Modells „A" betrifft, so kann ich

getrost behaupten, daß die meisten auch heute, nach fast zwanzig Jahren, in England noch irgendwelche Dienste tun.

1905 stellte unser Agent ein „Modell C" bei den schottischen Zuverlässigkeitsfahrten. Damals waren Zuverlässigkeitsfahrten in England beliebter als alle Autorennen. Vielleicht hatte man wirklich noch immer keine Ahnung, daß ein Automobil kein bloßes Spielzeug sei. Die schottischen Probefahrten erstreckten sich über 1200 Kilometer bergigen, schwierigen Terrains. Der Ford kam mit nur einem unfreiwilligen Halt durch. Das war der Anfang des Fordgeschäftes in England. Noch im gleichen Jahre wurden Fordautomobildroschken in London eingeführt. In den darauffolgenden Jahren erhöhte sich der Umsatz. Die Fordwagen starteten bei allen Probefahrten für Ausdauer und Zuverlässigkeit und gingen stets als Sieger hervor. Der Brightoner Agent veranstaltete mit zehn Fordwagen zwei Tage hintereinander eine Art Hindernisrennen über die South Downs und alle kamen heil durch. Die Folge war, daß in jenem Jahr 600 Stück verkauft wurden. 1911 fuhr Henry Alexander einen „Modell T"-Wagen auf den Gipfel von Ben Nevis, 4600 Fuß. In diesem Jahre gelangten 14060 Wagen in England zum Verkauf, und seither ist es niemals wieder notwendig gewesen, durch irgendeine besondere Leistung auf die Fords hinzuweisen. Schließlich errichteten wir in Manchester eine eigene Fabrik.

V. KAPITEL

DIE EIGENTLICHE PRODUKTION BEGINNT

Gäbe es ein Mittel, um zehn Prozent Zeit zu sparen oder die Resultate um zehn Prozent zu erhöhen, so bedeutete die Nichtanwendung dieses Mittels eine zehnprozentige Steuer (auf alle Produktion). Ist die Zeit eines Menschen, sagen wir, fünfzig Cent die Stunde wert, so bedeutet eine zehnprozentige Zeitersparnis einen Mehrverdienst von fünf Cent. Wäre es dem Besitzer eines Wolkenkratzers möglich, sein Einkommen um zehn Prozent zu erhöhen, er würde bereitwillig die Hälfte dieser Mehreinnahme hergeben, um das Mittel zu erfahren. Weswegen baute er sich einen Wolkenkratzer? Weil wissenschaftlich bewiesen worden ist, daß bestimmte Baumaterialien auf eine bestimmte Weise angewendet eine bestimmte Raumersparnis erzielen und den Mietzins erhöhen. Ein dreißigstöckiges Gebäude erfordert nicht mehr Grund und Boden als ein fünfstöckiges. Das Festhalten an der altmodischen Bauart kostet dem Besitzer des fünfstöckigen Baues das Jahreseinkommen von fünfundzwanzig Stockwerken.

Man erspare zwölftausend Angestellten täglich zehn Schritte, und man hat eine Weg- und Krafterspamis von 80 Kilometern erzielt.

Dies waren die Methoden, nach denen die Produktion meines Unternehmens eingerichtet wurde. Alles ergab sich fast von selbst. Anfänglich versuchten wir, gelernte Arbeiter anzustellen. Als es notwendig wurde, die Produktion zu erhöhen, stellte es sich heraus, daß nicht genug Maschinenschlosser aufzutreiben waren; es zeigte sich auch bald, daß wir gar keine gelernten Arbeiter dazu brauchten, und hieraus

erwuchs ein Prinzip, das ich hernach noch ausführlich zu schildern gedenke.

Es versteht sich von selbst, daß die Mehrzahl der Bevölkerung der Erde außerstande ist, sich auf geistigem Wege — selbst wenn sie die physischen Voraussetzungen besäße — einen überdurchschnittsmäßigen Lebensunterhalt zu verdienen. Das heißt, sie ist außerstande, durch ihrer Hände Arbeit eine genügende Warenmenge zu produzieren, um den Bedarf der Welt zu decken, und ihre selbstgeschaffenen Produkte gegen die von ihnen benötigten Waren auszutauschen. Ich habe sagen hören, wir hätten der Arbeit das Können geraubt. Das stimmt nicht. Wir haben im Gegenteil das Können vermehrt. Wir haben erhöhtes Können in Entwürfe, Organisation und Werkzeuge hineingesteckt, und die Resultate dieses Könnens kommen dem ungelernten Arbeiter zugute. Das werde ich später des Näheren ausführen.

Wir müssen die Ungleichheit der menschlichen Begabung als Voraussetzung anerkennen. Wenn jede Verrichtung unseres Betriebes Können erforderte, wäre unser Betrieb niemals zustande gekommen. Geschulte Arbeiter hätten sich in den Mengen, wie wir sie dann benötigt hätten, nicht in hundert Jahren heranziehen lassen. Zwei Millionen gelernter Arbeiter wären außerstande, mit der Hand auch nur annähernd unsere tägliche Produktionsmenge zu schaffen. Keiner vermöchte außerdem eine Million Mann zu dirigieren. Wichtiger aber noch ist die Tatsache, daß die Produkte dieser Millionen isolierter Hände sich nie und nimmer zu einem der Kaufkraft entsprechenden Preise herstellen lassen würden. Aber selbst wenn es möglich wäre, eine derartige Massenanhäufung sich vorzustellen und eine richtige Anleitung und Zusammenarbeit zu erzielen, so bedenke man das Areal, das zu ihrer Aufnahme erforderlich wäre! Wie groß wäre allein die Anzahl, die nicht mit produktiver Arbeit, sondern ausschließlich damit beschäftigt wäre, die

Produkte der anderen von einer Stelle zur andern zu schaffen? Ich sehe keine Möglichkeit, unter solchen Verhältnissen den Betreffenden mehr als 10 bis 20 Cent Tageslohn zu zahlen — denn natürlich ist es in Wirklichkeit nicht der Arbeitgeber, der die Löhne zahlt. Er hat nur das Geld zu verwalten. Das Produkt bezahlt die Löhne, und die Leitung organisiert die Produktion so, daß das Produkt dazu imstande ist.

Die wirklich ökonomischen Herstellungsverfahren stellten sich durchaus nicht alle zugleich ein. Sie ergaben sich ganz allmählich — so wie wir allmählich, im Laufe der Zeit, unsere Wagenteile selbst zu fabrizieren begonnen hatten. „Modell T" war der erste Motor, den wir selbst herstellten. Die Hauptersparnis begann bei dem Zusammenbau der Teile und dehnte sich dann auch auf die übrigen Betriebsabteilungen aus, so daß wir heute zwar eine große Menge gelernter Mechaniker haben, diese aber keineswegs Automobile fabrizieren, — sie sind nur dazu da, den andern die Produktion zu erleichtern. Unsere gelernten Arbeiter und Angestellten sind die Werkzeugmacher, die Prüfstand-Arbeiter, die Mechaniker und die Modellschreiner. Sie können es mit jedem Arbeiter auf der Welt aufnehmen, — ja, sie sind viel zu gut, um ihre Zeit an Dinge zu vergeuden, die mit Hilfe der von ihnen gefertigten Maschinen besser verrichtet werden. Die große Masse der bei uns angestellten Arbeiter ist ungeschult; sie lernen ihre Aufgabe innerhalb weniger Stunden oder Tage. Haben sie sie nicht innerhalb dieser Zeit begriffen, so können wir sie nicht gebrauchen. Viele von ihnen sind Ausländer; alles, was wir von ihnen verlangen, ehe sie angestellt werden, ist, daß sie physisch imstande sind, so viel Arbeit zu leisten, um den Raum, den sie in der Fabrik beanspruchen, zu bezahlen. Sie brauchen nicht besonders kräftig zu sein. Wir haben zwar Arbeiten, die große Anforderungen an die Körperkraft stellen, — obgleich ihre Zahl rapide abnimmt, — wir

haben aber auch Arbeiten, die keinerlei Kraft erfordern, — Arbeiten, die, was Körperkraft anbelangt, von einem dreijährigen Kinde verrichtet werden könnten.

Es ist unmöglich, ohne sich auf die verschiedenen technischen Prozesse ausführlich einzulassen, den ganzen Werdegang der Industrie Schritt für Schritt zu verfolgen und zu zeigen, wie alles gekommen ist. Ich weiß nicht einmal, ob es überhaupt möglich ist, da täglich Neues geschieht, und niemand allem zu folgen vermag. Ich greife ganz willkürlich einige Neuerungen heraus. Aus ihnen mag man ungefähr ersehen, was sich begeben wird, wenn die Welt auf eine richtige Produktionsbasis gestellt ist, und wieviel teurer wir die Dinge bezahlen, als es eigentlich der Fall sein sollte, wieviel niedriger die Löhne sind, als sie es sein dürften — und wie ungeheuer das Gebiet ist, das es noch zu erforschen gilt. Die Ford-Gesellschaft hat bisher nur ein minimales Terrain erobert.

Ein Fordwagen besteht aus rund 5000 Teilen — Schrauben, Muttern usw. mitgerechnet. Einige sind ziemlich umfangreich, andere hingegen nicht größer als Uhrteilchen. Bei den ersten Wagen, die wir zusammensetzten, fingen wir an, den Wagen an einem beliebigen Teil am Fußboden zusammenzusetzen, und die Arbeiter schafften die dazu erforderlichen Teile in der Reihenfolge zur Stelle, in der sie verlangt wurden, — ganz so wie man ein Haus baut. Als wir anfingen, Teile herzustellen, ergab es sich ganz von selbst, daß man für jeden Teil eine bestimmte Fabrikabteilung einrichtete, meist machte ein und derselbe Arbeiter sämtliche Verrichtungen, die zur Herstellung eines kleinen Teiles erforderlich waren. Das rasche Wachstum und Tempo der Produktion machte jedoch sehr bald das Ersinnen neuer Arbeitspläne erforderlich, um zu vermeiden, daß die verschiedenen Arbeiter übereinander stolperten. Der ungelernte Arbeiter verwendet mehr Zeit mit Suchen und Heranholen von Material und Werkzeugen als mit Arbeit und

erhält dafür geringen Lohn, da das Spazierengehen bisher immer noch nicht sonderlich hoch bezahlt wird.

Der erste Fortschritt in der Montage bestand darin, daß wir die Arbeit zu den Arbeitern hinschafften, statt umgekehrt. Heute befolgen wir zwei große allgemeine Prinzipien bei sämtlichen Verrichtungen — einen Arbeiter, wenn irgend möglich, niemals mehr als nur einen Schritt tun zu lassen und nirgends zu dulden, daß er sich bei der Arbeit nach den Seiten oder vornüber zu bücken braucht.

Die bei der Montage befolgten Grundregeln lauten:

1. Ordne Werkzeuge wie Arbeiter in der Reihenfolge der bevorstehenden Verrichtungen, so daß jeder Teil während des Prozesses der Zusammensetzung einen möglichst geringen Weg zurückzulegen hat.

2. Bediene dich der Gleitbahnen oder anderer Transportmittel, damit der Arbeiter nach vollendeter Verrichtung den Teil, an dem er gearbeitet hat, stets an dem gleichen Fleck — der sich selbstverständlich an der handlichsten Stelle befinden muß — niederlegen kann. Wenn möglich, nutze die Schwerkraft aus, um den betreffenden Teil dem nächsten Arbeiter zuzuführen.

3. Bediene dich der Montagebahnen, um die zusammenzusetzenden Teile in handlichen Zwischenräumen an- und abfahren zu lassen.

Das Nettoresultat aus der Befolgung dieser Grundregeln ist eine Verminderung der Ansprüche an die Denktätigkeit des Arbeitenden und eine Reduzierung seiner Bewegungen auf das Mindestmaß. Nach Möglichkeit hat er ein und dieselbe Sache mit nur ein und derselben Bewegung zu verrichten.

Die Montage des Chassis ist vom Standpunkt des Laien aus betrachtet wohl der interessanteste und auch bestbekannte Vorgang. Es gab eine Zeit, in der er einen überaus wichtigen Prozeß darstellte. Heute laden wir die einzelnen Teile genau an den Verteilungsstellen ab.

Ungefähr am 1. April 1913 machten wir unsern ersten Versuch mit einer Montagebahn. Es war bei der Zusammensetzung der Schwungradmagneten. Alle Versuche werden bei uns erst im kleinen Maßstabe angestellt. Wenn wir ein besseres Arbeitsverfahren gefunden haben, tragen wir kein Bedenken, selbst grundlegende Veränderungen vorzunehmen, wir müssen uns nur vorher restlos überzeugt haben, daß die neue Methode auch wirklich die bessere ist, ehe wir zu weitgehenden Umänderungen schreiten.

Ich glaube, es war die erste bewegliche Montagebahn, die je eingerichtet wurde. Im Prinzip ähnelte sie den Schiebebahnen, deren sich die Chikagoer Fleischpacker bei der Zerlegung der Rinder bedienen. Früher, als der ganze Herstellungsprozeß bei uns noch in den Händen eines einzigen Arbeiters ruhte, war der Betreffende imstande, fünfunddreißig bis vierzig Magnete in einem neunstündigen Arbeitstag fertigzustellen, d. h. er brauchte ungefähr zwanzig Minuten pro Stück. Später wurde seine Arbeit in neunundzwanzig verschiedene Einzelleistungen zerlegt und die Zeit für die Zusammenstellung dadurch auf 13 Minuten, 10 Sekunden herabgedrückt. Im Jahre 1914 brachten wir die Bahn 20 Zentimeter höher an, dadurch wurde die Zeit auf sieben Minuten vermindert. Weitere Versuche über das Tempo der zu leistenden Arbeit setzte die Montagezeit auf fünf Minuten herab. Kurz ausgedrückt ist das Ergebnis folgendes: mit Hilfe wissenschaftlicher Experimente ist ein Arbeiter heute imstande, das Vierfache von dem zu leisten, was er vor noch verhältnismäßig sehr wenigen Jahren zu leisten vermochte. Die früher gleichfalls von nur einem Arbeiter verrichtete Zusammensetzung des Motors zerfällt heute in achtundvierzig Einzelarbeitsgänge — und die betreffenden Arbeiter leisten das Dreifache von dem, was früher geleistet wurde. Bald versuchten wir dasselbe auch bei dem Chassis.

Die höchste Leistung, die wir bei stationärer Chassismon-

tage erreichten, belief sich durchschnittlich auf zwölf Stunden, acht Minuten pro Chassis. Wir machten den Versuch, das Chassis mit Winde und Seil über eine 75 Meter lange Strecke ziehen zu lassen. Sechs Monteure rückten mit ihm weiter vor und sammelten die neben dieser Strecke aufgestellten Teile im Vorübergehen auf. Dieses unvollkommene Experiment drückte bereits die Zeit auf fünf Stunden, fünfzig Minuten pro Chassis herab. Anfang 1914 legten wir die Sammelbahn höher. Wir hatten inzwischen das Prinzip der aufrechten Arbeitstellung eingeführt. Die eine Bahn befand sich 68 Zentimeter, die andere 62 Zentimeter über dem Erdboden, um sie der Größe der verschiedenen Arbeitskolonnen anzupassen. Das Heraufrücken der Arbeitsebene in Armhöhe und eine weitere Aufteilung der Arbeitsverrichtungen, so daß jeder Mann immer weniger Handgriffe zu machen hatte, reduzierte die Arbeitszeit auf eine Stunde, 33 Minuten pro Chassis. Damals wurde lediglich das Chassis in Serienarbeit zusammengesetzt. Die Aufmontierung des Oberteils erfolgte in der „John R-Street" — der berühmten Straße, die unsere Highland Park-Fabrikanlagen durchquert. Heute wird das ganze Auto nach dem gleichen Prinzip zusammengestellt.

Man glaube ja nicht, daß dies alles sich so rasch und einfach vollzog, wie es sich anhört. Das Zeittempo der Arbeit mußte zuerst sorgfältig ermittelt werden, — bei dem Schwungradmagneten hatten wir anfangs eine Gleitgeschwindigkeit von 1,5 Meter in der Minute. Das war zu schnell. Dann versuchten wir es mit 45 Zentimeter in der Minute. Das war wieder zu langsam. Schließlich setzten wir das Tempo auf 1,1 Meter in der Minute fest. Die erste Bedingung ist, daß kein Arbeiter in seiner Arbeit überstürzt werden darf, — jede erforderliche Sekunde wird ihm zugestanden, keine einzige darüber hinaus. Nachdem der überraschende Erfolg der Chassismontage uns veranlaßt hatte, unser ganzes Produktionsverfahren umzuorganisie-

ren und in der ganzen Montageabteilung die mechanisch betriebenen Arbeitsbahnen einzuführen, haben wir für jede einzelne Montagearbeit das angemessene Arbeitstempo herausgefunden. Die Chassismontagebahn z. B. bewegt sich 1,8 Meter in der Minute, die Vorderachsenmontagebahn 3,75 Meter in der Minute. Bei der Chassismontage sind fünfundvierzig verschiedene Operationen zu verrichten und eine entsprechende Anzahl von Stationen vorhanden. Die erste Arbeitsgruppe befestigt vier Schutzbleche an das Chassisgerüst; der Motor erscheint auf der zehnten Station und so weiter. Einige Arbeiter verrichten nur ein oder zwei kleine Handgriffe, andere wieder mehr. Der Arbeiter, dem es obliegt, einen Teil anzubringen, befestigt ihn nicht — der betreffende Teil ist vielleicht erst nach mehreren Operationen befestigt. Der Mann, der den Bolzen eintreibt, setzt nicht gleichzeitig die Schraubenmutter auf; wer die Mutter aufbringt, schraubt sie nicht fest. Bei Verrichtung Nr. 34 erhält der jungfräuliche Motor sein Benzin, nachdem er zuvor geölt worden ist; bei Verrichtung Nr. 44 wird der Kühler mit Wasser gefüllt, und bei Verrichtung Nr. 45 fährt der fertige Wagen auf John R.-Street hinaus.

Genau die gleichen Methoden wurden selbstverständlich auch bei der Motorzusammensetzung durchgeführt. Im Oktober 1913 erforderte die Zusammensetzung eines Motors $9^{9}/_{10}$ Arbeitsstunden; sechs Monate später war die Zeit durch das System der gleitenden Montagebahnen auf $5^{14}/_{15}$ Arbeitsstunden gesunken. In unserer Fabrik ist jeder einzelne Arbeitsteil in Bewegung; entweder gleitet er an großen, über Manneshöhe befestigten Ketten in genauer Reihenfolge zur Montage, oder er bewegt sich auf Rollbahnen oder durch die Schwerkraft fort. Ausschlaggebend ist die Tatsache, daß es, außer bei den Rohmaterialien, kein Heben und Schleppen gibt. Die Rohmaterialien werden auf Loren oder Schleppern durch teilweise abmontierte Fordchassis, die so beweglich und flink sind, daß sie ohne Schwierigkeit

in den Gängen hin und her gleiten, dorthin geschafft, wo sie benötigt werden. Kein Arbeiter hat irgend etwas zu schleppen oder zu heben. Dazu haben wir eine Abteilung für sich — die Transportabteilung.

Wir begannen damit, das ganze Automobil in einer einzigen Fabrik zusammenzusetzen. Dann fingen wir an, die einzelnen Teile selbst zu fabrizieren, und sofort richteten wir Abteilungen ein, von denen jede nur einen einzigen Teil herausbrachte. So wie unser Betrieb heute organisiert ist, fabriziert jede Abteilung nur einen bestimmten Teil oder stellt ihn zusammen. Jede Abteilung ist eine kleine Fabrik für sich. Der Teil wird ihr als Rohmaterial oder als Gußform zugeführt, geht durch eine Reihe von Maschinen oder durch die Warmbehandlung oder durch sonst eine Spezialabteilung hindurch und verläßt die Abteilung als fertiges Produkt. Daß wir zu Beginn unserer Produktion die verschiedenen Abteilungen räumlich aneinander rückten, geschah nur, um den Transport zu erleichtern. Ich ahnte nicht, daß eine so streng durchgeführte vielfältige Teilung möglich war; aber mit der wachsenden Produktion und den vermehrten Abteilungen hörten wir auf Automobile zu produzieren und wurden eine Fabrik zur Herstellung von Automobilteilen. Dann machten wir wieder eine neue Entdeckung: nämlich daß sämtliche Teile durchaus nicht in ein und derselben Fabrik hergestellt zu werden brauchten. In Wahrheit war es ja gar keine Entdeckung — eigentlich hatte ich mich nur im Kreise bewegt und war zu meinem Ausgangspunkt zurückgekehrt, als ich die Motoren und wohl 90% der verschiedenen Teile noch kaufte. Als wir anfingen, die Teile selbst zu fabrizieren, erschien es uns selbstverständlich, daß alle in einer Fabrik hergestellt werden müßten — als wäre es ein besonderer Vorzug, wenn der ganze Wagen unter ein und demselben Dach entstände. Jetzt sind wir zu einer ganz abweichenden Anschauung gelangt. Sollte es in Zukunft erforderlich sein, noch andere große Fabriken zu bauen,

so wird das nur geschehen, weil die einzelnen Teile in so ungeheuren Mengen hergestellt werden müssen, daß dazu ein ganz großer Maßstab gehört. Ich hoffe, daß sich im Laufe der Zeit die große Highland Park-Fabrik nur noch auf zwei verschiedene Tätigkeiten beschränken wird. Das Gießen der Teile wird heute bereits in der River Rouge-Fabrik besorgt. Wir sind also auf dem besten Wege dorthin zurückzukehren, von wo wir ausgegangen sind — mit dem einzigen Unterschied, daß wir heute statt wie ehedem von auswärts Teile zu beziehen, diese Teile selbst auswärts herstellen.

Eine derartige Entwicklung berechtigt zu den weittragendsten Schlüssen. Sie bedeutet, wie ich in einem späteren Kapitel noch zeigen werde, daß eine in hohem Grade genormte, differenzierte Industrie sich keineswegs in einer einzigen großen Fabrikanlage zu konzentrieren und die damit verbundenen Transport- und Raumschwierigkeiten in Kauf zu nehmen braucht. Eintausend bis fünftausend Arbeiter sollten von rechtswegen das Maximum sein, das ein Fabrikbetrieb benötigt. Damit würde das schwierige Problem, die Arbeiter zu den Arbeitsstätten hin- und wieder wegzuschaffen, ganz fortfallen. Es gäbe keine übervölkerten Arbeiterquartiere und andere unnatürliche Behausungen mehr, die heute eine unvermeidliche Folge eines Riesenbetriebes sind, um eine große Menge von Arbeitern in angemessener Nähe unterzubringen.

Highland Park hat jetzt fünfhundert Abteilungen. Die Piquette-Fabrik umfaßt nur achtzehn Abteilungen; früher hatten wir in Highland Park nur hundertachtzig. Hieraus geht am klarsten hervor, wie weit wir in der Produktion der einzelnen Teile fortgeschritten sind.

Es vergeht kaum eine Woche, daß nicht irgendein Fortschritt an den Maschinen oder in dem Produktionsverfahren gemeldet wird, mitunter sogar in direktem Gegensatz zu den landläufigen „besten Fabrikationsmethoden“. Ich erinnere

mich zum Beispiel, daß wir den Besitzer einer Maschinenfabrik herbeiriefen, um mit ihm über den Bau einer Sondermaschine zu beraten. Die Maschine sollte zweihundert Stück in der Stunde herausbringen.

„Das muß ein Irrtum sein," erklärte der Maschinenfabrikant, „Sie meinen zweihundert Stück pro Tag — es gibt keine Maschine, die zweihundert in der Stunde leisten kann."

Der Beamte unserer Gesellschaft schickte nach dem Ingenieur, der die Maschine konstruiert hatte und setzte ihm seine Wünsche auseinander.

„Schön, und was noch?"

„Völlig ausgeschlossen," meinte der Maschinenfabrikant energisch, „es gibt keine Maschine, die das leistet — ganz unmöglich."

„Unmöglich?" rief der Ingenieur, „wenn Sie mich in das erste Stockwerk begleiten wollen, will ich sie Ihnen in vollem Betrieb zeigen; wir haben eine selbst gebaut, um zu sehen, ob es zu machen sei, und jetzt wollen wir mehr von der Sorte haben."

Es gibt in unserm Betriebe kein besonderes Verzeichnis der Experimente. Die Vorarbeiter und Aufseher erinnern sich des Geleisteten. Ist eine bestimmte Methode schon früher einmal vergeblich ausprobiert worden, so wird sich jemand daran erinnern können — mir liegt nichts daran, daß die Leute sich auf das berufen, was ein anderer ausprobiert hat, sonst hätten wir bald eine Menge Dinge zusammen, die sich angeblich nicht ausführen lassen. Das ist der Nachteil allzu gewissenhafter schriftlicher Aufzeichnungen, — es ist keineswegs logisch, daß ein Experiment jedesmal mißlingen muß, nur weil es das erstemal, von einer bestimmten Person auf eine bestimmte Weise ausgeführt, mißlang.

Es hieß, daß Grauguß sich nicht nach unserer langen Kettenmethode gießen lasse, und ich glaube, es lagen sogar eine ganze Reihe von mißlungenen Experimenten

vor. Trotzdem tun wir es heute. Der Betreffende, dem es endlich glückte, wußte entweder nichts von den bisherigen Ergebnissen oder er beachtete sie nicht. Ebenso erklärte man uns, es sei gänzlich unmöglich, das heiße Eisen direkt von den Schmelzöfen in die Formen zu gießen. Gewöhnlich läßt man das Eisen erst in Mulden fließen, wo es erkaltet, und schmilzt es vor dem Gießen noch einmal zusammen. In der River Rouge-Fabrik jedoch gießen wir direkt aus den Kupolöfen, die wiederum mit Hochofeneisen gefüllt werden.

Bei uns gibt es keine sogenannten „Experten". Ja wir haben uns gezwungen gesehen, alle zu entlassen, die sich einbilden, Experten zu sein — denn keiner, der seine Arbeit wirklich kennt, wird sich einreden, daß er sie von Grund auf beherrscht. Wer eine Arbeit gut kennt, sieht so genau die Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten, daß er unentwegt vorwärts streben und gar keine Zeit dazu haben wird, an seine Tüchtigkeit zu denken. Dieses ständige Vorwärtsstreben und -denken erzeugt Glauben und Selbstvertrauen, so daß man allmählich nichts für unmöglich hält. Hat man sich jedoch dem „Expert"glauben hingegeben, so gibt es manches, was undurchführbar erscheint.

Ich weigere mich glatt, irgend etwas für unmöglich zu halten. Ich finde nicht, daß es auf der Welt einen Menschen gibt, der genug von irgendeiner Sache weiß, um mit Sicherheit ihre Möglichkeit oder Unmöglichkeit zu behaupten. Die richtige Art von Erfahrung, die richtige Art technischer Ausbildung müßten von rechtswegen den Gesichtskreis erweitern und die Zahl der Unmöglichkeiten einschränken. Leider ist das aber durchaus nicht der Fall. In den meisten Fällen dienen technische Ausbildung und sogenannte Erfahrung nur dazu, eine Folge mißglückter Versuche aufzuzeichnen. Statt derartige Fehlschläge als das zu werten, was sie sind, werden sie zu Fesseln des Fortschritts. Es braucht nur einer zu kommen, sich für

eine Autorität zu erklären und zu behaupten, dieses oder jenes sei undurchführbar, sofort wird der Chor gedankenloser Anhänger wiederholen: „Es ist undurchführbar."

Zum Beispiel das Gießen! Bei Gußarbeiten wurde von jeher viel Material verschwendet, außerdem ist das Verfahren so alt, daß eine Unmenge Traditionen daran hängen. Die Folge ist, daß Verbesserungen sich nur sehr schwer durchsetzen lassen. Eine Autorität erklärte, — bevor wir meines Wissens mit unsern Versuchen begonnen hatten, — wer da behaupte, die Kosten des Gießverfahrens innerhalb eines halben Jahres herabsetzen zu können, sei ein Schwindler.

Unsere Gießerei war so ziemlich wie alle anderen Gießereien. Als wir 1910 unsere ersten „Modell T"-Zylinder gossen, wurde alles mit der Hand gearbeitet. Schaufeln und Schubkarren waren in Fülle vorhanden. Es gab gelernte und ungelernte Arbeit zu verrichten; wir hatten unsere Former und unsere Arbeiter. Heute verfügen wir über 5% gründlich geschulter Kernmacher und Gießer, die übrigen 95% sind ungelernt, oder, um genauer zu sein, sie müssen einen einzigen Handgriff lernen, den auch der Dümmste sich in zwei Tagen aneignen kann. Das Gießen geschieht ausnahmslos mit Maschinen. Jeder Teil, der gegossen werden muß, hat seine Einheit oder Einheitsgruppe — je nach der im Produktionsplan vorgesehenen Zahl. Die dazu erforderlichen Einrichtungen sind dem betreffenden Guß angepaßt; die zu der Einheit gehörigen Arbeiter haben daher nur einen, sich ständig wiederholenden Handgriff zu versehen. Eine Einheit besteht aus einer zu Häupten befestigten Schwebebahn, an der in bestimmten Zwischenräumen kleine Plattformen für die Gießformen angebracht sind. Ohne mich auf technische Details einzulassen, will ich noch bemerken, daß die Herstellung der Formen und der Kerne sowie das Abdichten geschieht, während sich die Arbeit auf den Plattformen weiter bewegt. Das flüssige Gut wird wieder an einer anderen

Stelle eingegossen, während die Arbeit weiter gleitet, und bis die Form mit dem gegossenen Metall die Endstation erreicht hat, ist es genügend abgekühlt, um auf automatischem Wege zur Putzerei, maschinellen Bearbeitung und Montage weiterbefördert zu werden, indes die Plattform weitergleitet, um eine neue Ladung aufzunehmen.

Ein anderes Beispiel — die Montage der Kolbenstange. Selbst nach dem alten System nahm der Vorgang nur drei Minuten in Anspruch — schien also gar keiner besonderen Beachtung wert. Es standen dafür zwei Bänke und insgesamt achtundzwanzig Mann zur Verfügung: in einem neunstündigen Arbeitstag setzten sie, alles in allem, 175 Kolbenstangen zusammen — das heißt, sie brauchten genau drei Minuten, fünf Sekunden pro Stück. Eine Kontrolle gab es nicht, und viele Kolbenstangen mußten von der Motormontage als unbrauchbar zurückgewiesen werden. Der ganze Vorgang ist überaus einfach. Der Arbeiter zog den Stift aus dem Kolben heraus, ölte ihn, schob die Stange an ihre Stelle und den Stift durch Stange und Kolben hindurch, zog die eine Schraube an und die andere auf, und die Sache war erledigt. Der Vorarbeiter unterzog den ganzen Vorgang einer genauen Untersuchung, vermochte aber nicht zu entdecken, weshalb er ganze drei Minuten beanspruchte. Er analysierte daher die verschiedenen Bewegungen mit einer Stoppuhr und fand, daß bei einem neunstündigen Arbeitstag vier Stunden mit dem Hin- und Hergehen vergingen. Die Arbeiter gingen nicht etwa fort, aber sie mußten sich hin und her bewegen, um ihr Material heranzuholen und das fertige Stück beiseite zu schieben. Während des ganzen Vorganges hatte jeder Arbeiter acht verschiedene Handgriffe zu verrichten. Der Vorarbeiter entwarf einen neuen Plan, indem er den ganzen Vorgang in drei Verrichtungen zerlegte, brachte an der Bank einen Schlitten an, stellte drei Mann an jeder Seite auf und einen Aufseher an das eine Ende. Statt daß ein

Mann sämtliche Handgriffe tat, verrichtete er jetzt nur den dritten Teil, — nur so viel, als möglich war, ohne sich hin und her zu bewegen. Die Arbeitsgruppe wurde von achtundzwanzig auf vierzehn Mann herabgesetzt. Die Rekordleistung der achtundzwanzig Mann waren 175 Stück pro Tag gewesen. Heute bringen sieben Mann bei achtstündiger Arbeitszeit 2600 Stück pro Tag heraus. Es erübrigt sich wohl, die Ersparnis auszurechnen!

Das Lackieren der Hinterachse war früher eine zeitraubende Arbeit. Die Achse wurde mit der Hand in einen Kübel voll Emaillelack getaucht, wozu verschiedene Handgriffe und zwei Mann erforderlich waren. Heute verrichtet ein einziger Mann die ganze Arbeit mit Hilfe einer besonderen, von uns erfundenen und gebauten Maschine. Er hat nichts weiter zu tun, als die Achse auf eine bewegliche Kette zu hängen, auf der sie bis zu dem Bottich weitergleitet. Zwei Hebel schieben Greifer über die am Bottich befestigten Zapfen, der Bottich wird 1,8 Meter in die Höhe gehoben, die Achse taucht in den Lack, dann sinkt der Bottich wieder in die Tiefe, und die Achse wandert weiter in den Trockenofen. Die ganze Prozedur dauert genau 13 Sekunden.

Der Kühler ist eine komplizierte Angelegenheit und das Verlöten erforderte einige Geschicklichkeit. Er besteht aus fünfundneunzig Röhren, die mit der Hand einzupassen und zu verlöten eine langwierige Geduld- und Geschicklichkeitsprobe war. Heute wird die ganze Arbeit von einer Maschine verrichtet, die in acht Stunden 1200 Radiatoren-Hohlkörper herstellt; diese werden auf mechanischem Wege durch einen Ofen geführt und dort verlötet. Blechschmiede und geschulte Arbeitskräfte sind überflüssig geworden.

Früher befestigten wir die Teile der Kurbelgehäuse an dem Gehäuse mittels Drucklufthämmer, die damals als die neueste Errungenschaft galten. Sechs Mann waren nö-

tig, um die Hämmer zu halten und weiter sechs Mann für die Gehäuse, und der Lärm war unerträglich. Heute verrichtet eine von einem einzigen Mann bediente automatische Presse das Fünffache von dem, was diese zwölf Männer an einem Tage schafften.

In der Piquette-Fabrik mußte der Zylinder früher während des Gießvorganges eine Strecke von rund 1200 Meter zurücklegen; heute haben wir sie auf etwas über 90 Meter reduziert.

Kein Material wird bei uns mit der Hand bearbeitet, keine einzige Verrichtung mit der Hand betrieben. Ist es zu erreichen, daß eine Maschine selbsttätig arbeitet, so wird es durchgeführt. Von keinem einzigen Handgriff glauben wir, daß er nun endgültig auf die beste und billigste Art verrichtet wird. Dabei sind nur zehn Prozent unserer Handwerkszeuge Spezialwerkzeuge; der Rest besteht lediglich aus den üblichen Maschinen, die den betreffenden Verrichtungen angepaßt sind. Und alle Maschinen stehen dicht beieinander. Wir haben pro Quadratmeter Raum mehr Maschinen aufgestellt, als irgendeine andere Fabrik der Welt — jeder überflüssige Raum bedeutet eine unnötige Erhöhung der Produktionskosten. Wir wollen aber keine unnötige Teuerung. Trotzdem ist kein Platzmangel da — jeder hat so viel Platz, als er braucht, aber keinen darüber hinaus. Eine wachsende Verteilung und Differenzierung der Handgriffe, ständiger Fluß und Bewegung in der Arbeit — das ist das Wesen der wahren Produktion. Daneben darf nicht vergessen werden, daß sämtliche Teile so konstruiert sind, um die Herstellung möglichst zu vereinfachen. Und die Ersparnisse? Obgleich der Vergleich etwas hinkt, ist das Ergebnis doch verblüffend. Käme bei unserer gegenwärtigen Produktionsmenge die gleiche Zahl der Angestellten auf den Wagen wie 1913 — bei Gründung unseres Betriebes — dabei wurden diese Arbeitskräfte nur zu Montagezwecken verwandt — wir müßten heute über

200000 Arbeiter beschäftigen. Tatsächlich beträgt die Zahl der bei uns angestellten Arbeiter in der Zeit, da unsere Produktion mit 4000 Wagen pro Tag ihren Höhepunkt erreicht hatte, noch keine 50000 Mann!

VI. KAPITEL

MASCHINEN UND MENSCHEN

Das größte Übel und Hindernis, das es bei einem Arbeitszusammenschluß einer großen Anzahl Menschen zu bekämpfen gilt, sind ein Übermaß von Organisation und die daraus resultierende Verzopfung. Für mein Gefühl gibt es keine gefährlichere Veranlagung als die des sogenannten „Organisationsgenies". Gewöhnlich führt sie zu der Erschaffung eines riesigen Schemas, das nach Art der Familienstammbäume Verzweigung und Verästelung der Autorität bis in ihre letzten Glieder darstellt. Der ganze Stamm ist mit hübschen runden Beeren behangen, die sämtlich den Namen einer Persönlichkeit oder eines Amtes führen. Jeder hat einen Titel und gewisse Funktionen zu versehen, die sich streng auf Umfang und Wirkungskreis seiner Beere beschränken.

Will ein Gruppenführer das Ohr seines Direktors erreichen, so führt sein Weg über den Unterwerkführer, den Werkführer, Abteilungsvorsteher und über sämtliche Hilfsdirektoren. Bis er seinen Mann erreicht, gehört das, was er hat sagen wollen, aller Wahrscheinlichkeit nach bereits der Geschichte an. Sechs Wochen vergehen, bis die Eingabe eines Beamten aus der Beere unten links in der Ecke des großen Autoritätsstammbaumes zu dem Vorsitzenden oder Präsidenten des Aufsichtsrates gelangt. Ist sie aber glücklich bis zu diesem Gewaltigen vorgedrungen, so hat ihr Umfang sich lawinenartig durch einen Berg Kritiken, Vorschläge und Kommentare vergrößert. Nur selten gelangt eine Sache zur „offiziellen Begutachtung", bevor nicht bereits der eigentliche Zeitpunkt zu ihrer Durchfüh-

rung verstrichen ist. Die Akten wandern von Hand zu Hand, und jeder sucht die Verantwortung auf seinen Nebenmann abzuschieben, — nach dem bequemen Grundsatz, daß zwei Köpfe besser sind als einer.

Nach meiner Meinung ist ein Unternehmen aber keine Maschine. Es stellt vielmehr eine Arbeitsgemeinschaft von Menschen dar, deren Aufgabe, wie gesagt, die Arbeit und nicht das Wechseln von Briefen ist. Die eine Abteilung braucht durchaus nicht zu wissen, was in der anderen vorgeht. Wer sich ernsthaft um seine Arbeit kümmert, wird gar nicht die Zeit finden, andere Arbeit zu verrichten. Sache der leitenden Persönlichkeiten, die den ganzen Arbeitsplan entwerfen, ist es, darauf zu achten, daß sämtliche Abteilungen folgerichtig auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten. Versammlungen zur Herbeiführung eines guten Einvernehmens zwischen den einzelnen Persönlichkeiten oder Abteilungen sind gänzlich überflüssig. Um Hand in Hand zu arbeiten, braucht man sich nicht zu lieben. Allzuviel Kameradschaftlichkeit kann sogar von Übel sein, wenn sie dazu führt, daß der eine die Fehler des andern zu decken sucht. Das ist dann für beide Teile schlecht.

Wenn wir arbeiten, müssen wir es ernsthaft tun; genießen wir, dann gleichfalls in vollen Zügen. Es hat keinen Zweck, das eine mit dem anderen zu verquicken. Das alleinige Ziel sollte sein, gute Arbeit zu leisten und dafür gut bezahlt zu werden. Ist die Arbeit erledigt, dann ist es Zeit für Vergnügungen. So kommt es, daß die Ford-Fabriken und Unternehmungen keine Organisation, keine Posten mit besonderen Verpflichtungen, kein ausgebildetes Autoritätssystem, nur sehr wenige Titel und keinerlei Konferenzen kennen. Wir haben nur so viel Bureauangestellte, als unbedingt erforderlich sind; Akten irgendwelcher Art gibt es nicht, folglich auch keinen Zopf.

Wir machen jeden Einzelnen restlos verantwortlich. Jeder Arbeiter kommt für seine Arbeit auf. Der Gruppen-

führer ist für die ihm unterstellten Arbeiter, der Werkführer für seine Gruppe, der Abteilungsvorsteher für seine Abteilung, der Direktor für die ganze Fabrik verantwortlich. Jeder hat zu wissen, was um ihn herum vorgeht. Die Bezeichnung „Direktor" ist aber kein offizieller Titel. Die Fabrik untersteht seit Jahren einem einzigen Leiter. Ihm stehen zwei Männer zur Seite, die niemals irgendeinen bestimmten Wirkungskreis zugewiesen erhalten, dafür aber selbständig die Leitung gewisser Abteilungen an sich genommen haben. Diese verfügen wieder über einen Stab von etwa einem halben Dutzend Mitarbeitern, die sämtlich auch keine besonderen Verpflichtungen haben. Sie haben sich ihre Arbeit ausgesucht — ihr Pflichtenkreis ist keineswegs fest umgrenzt. Sie greifen dort ein, wo es nötig ist. Der eine ist hinter den Beständen her — der andere hat sich der Inspektion bemächtigt usw.

Das sieht auf den ersten Blick zweifelhaft und zufallmäßig aus, ist es aber nicht. Für eine Gruppe von Menschen, die nur das eine Ziel kennen: zu arbeiten und zu schaffen, ergibt sich der Weg von selbst. Sie geraten auch nicht ihrer Machtbefugnisse wegen aneinander, da sie auf Titel keinen Wert legen. Stünden ihnen Bureaus mit allem Drum und Dran zur Verfügung, so würden sie binnen kurzem ihre Zeit mit Bureauarbeit und mit Spintisieren darüber ausfüllen, warum ihr Bureau nicht besser sei als das des Herrn Nachbars.

Da es bei uns keine Titel und keine Amtsbefugnisse gibt, gibt es auch keinen Zopf und keine Übergriffe. Jeder Arbeiter hat zu jedem Zutritt, ja, diese Methode ist so sehr zur Gewohnnheit geworden, daß ein Werkführer nicht einmal gekränkt ist, wenn einer seiner Arbeiter sich direkt über seinen Kopf weg an den Fabrikleiter wendet. Allerdings wird dem Arbeiter auch selten Gelegenheit zu Beschwerden gegeben, denn die Werkführer wissen so genau, wie sie ihren Namen kennen, daß jede Ungerechtigkeit sehr

bald an den Tag kommt und daß sie dann aufgehört haben, Werkführer zu sein. Ungerechtigkeit gehört bei uns zu den Dingen, die nicht geduldet werden. Ist einem Mann seine Würde zu Kopf gestiegen, so wird er entlarvt und wandert entweder hinaus oder an die Maschine zurück. Ein großer Teil der Arbeiterunruhen ist durch Mißbrauch der an untergeordneten Stellen ausgeübten Autorität entstanden, und es gibt, wie ich fürchte, sehr viele Fabrikbetriebe, in denen die Arbeiter niemals zu ihrem Rechte kommen.

Die Arbeit, einzig und allein die Arbeit, ist unsere Leiterin und Führerin. Das ist auch einer der Gründe für unsere Titellosigkeit. Die meisten Menschen können eine Arbeit bewältigen, lassen sich aber von einem Titel glatt umwerfen. Titel üben die seltsamsten Wirkungen aus. Gar zu häufig dienen sie als Aushängeschilder für eine Emanzipation von der Arbeit. Ein Titel kommt nicht selten einem Abzeichen gleich mit dem Wahlspruch:

„Inhaber dieses hat nichts anderes zu tun als sich selbst für bedeutend und alle übrigen für minderwertig zu halten!"

Leider hat ein Titel häufig nicht nur für den Träger, sondern auch für die Mitwelt nachteilige Folgen. Wohl die meiste persönliche Unzufriedenheit auf dieser Welt entspringt der Tatsache, daß die Titel und Würdenträger in Wahrheit nicht immer die eigentlichen Führer sind. Jeder ist bereit, den geborenen Führer — den Mann, der denken und befehlen kann — anzuerkennen. Stößt man einmal auf einen wirklichen Führer, der zugleich Inhaber eines Titels ist, so wird man sich bei jemand anderen nach seinem Titel erkundigen müssen. Er selbst trägt ihn nicht zur Schau.

Man hat im Geschäftsleben zu viel Wert auf Titel gelegt, und das Geschäft selbst hat darunter gelitten. Eine der üblen Folgen hiervon ist die Aufteilung der Verantwortlichkeit unter die verschiedenen Titelinhaber, das geht oft so weit,

daß jede Verantwortung überhaupt aufhört. Dort, wo die Verantwortlichkeit unter vielen Ressorts in viele kleine Teile zersplittert ist, wobei jedes Ressort seinem Chef untersteht, der wiederum von einer Korona von Unterbeamten mit hübschen, wohlklingenden Titeln umgeben ist, findet man kaum jemand, der sich wirklich verantwortlich fühlt. Jeder weiß, was es heißt, das Heft von einem zum andern wandern zu lassen. Dieses Spiel wird in jenen industriellen Betrieben erfunden worden sein, wo die verschiedenen Abteilungen die Verantwortung einfach aufeinander abwälzen. Das Wohl und Wehe eines Betriebes hängt davon ab, daß jedes einzelne Mitglied — unbeschadet seiner Stellung — sich bewußt ist, daß alles, was zum Wohlergehen des Betriebes beiträgt, wenn es ihm zufällig unter die Augen kommt, seine eigne, höchst persönliche Sache ist. Ganze Eisenbahngesellschaften sind unter den Augen der Departements zum Teufel gegangen, nur weil es hieß:

„Ja, das fällt nicht in unser Departement. Das hundert Meilen entfernte Departement X ist dafür verantwortlich."

Den Beamten wurde so oft der gute Rat gegeben, sich nicht hinter ihren Titeln zu verbergen. Allein die Notwendigkeit derartiger Ratschläge bezeugt einen Zustand, dem mit bloßen Hinweisen nicht mehr abzuhelfen ist. Die Abhilfe besteht nur in einem: schafft die Titel ab! Einige sind vielleicht gesetzeshalber notwendig, andere erfüllen den Zweck, dem Publikum als Wegweiser zu dienen, — für die übrigen aber gilt die einfache Regel: „Fort mit ihnen!"

Tatsächlich ist die heutige Geschäftslage sehr günstig, um mit der bisherigen Titelwirtschaft aufzuräumen. Keiner wird sich rühmen, Direktor eines bankerotten Bankinstitutes zu sein. Der Kurs, den das Geschäftsleben steuerte, war nicht so glänzend, um den Leuten am Steuer viel Ruhm einzutragen. Die heutigen Titelträger, die etwas wert sind, sind dabei, ihre Titel zu vergessen, zu den primitiven Grundlagen des Geschäftes zurückzukehren und nachzuforschen,

wo die Fehler des Ganzen liegen. Sie haben sich an die Posten zurückbegeben, von denen sie aufgestiegen sind — um zu versuchen, von Grund aus aufzubauen. Und wer wirklich arbeitet, braucht auch keinen Titel. Seine Arbeit ehrt ihn zur Genüge.

Unser sämtliches Personal wird sowohl für die Fabrik wie für die Bureaus durch die verschiedenen Angestelltenabteilungen eingestellt. Wie bereits erwähnt, engagieren wir niemals einen Sachverständigen. Ebenso muß jeder auf der untersten Arbeitsstufe anfangen, — bisherige Erfahrungen gelten bei uns nichts. Da wir auf die Vergangenheit unserer Arbeitnehmer keinerlei Wert legen, gereicht sie ihnen auch niemals zum Nachteil. Ich persönlich bin noch nie einem durch und durch schlechten Menschen begegnet. Etwas Gutes steckt in jedem Menschen — man muß ihm nur Gelegenheit zur Entfaltung geben. Das ist der Grund, weshalb wir niemals nach der Vorgeschichte eines Arbeitsuchers fragen — wir mieten ja nicht seine Vergangenheit, sondern den Menschen. Hat er im Gefängnis gesessen, so ist das kein Grund für die Annahme, daß er wieder hineinwandern wird. Ich glaube im Gegenteil, er wird sich, wenn man ihm nur die Möglichkeit dazu verschafft, besondere Mühe geben, nicht wieder hineinzugeraten. Unser Angestelltenbureau schlägt daher niemals jemanden auf Grund seiner bisherigen Lebensführung aus, — ob er nun von Harvard oder von Sing-Sing kommt, gilt uns gleich; wir fragen nicht einmal danach. Er braucht nichts weiter zu haben, als den Wunsch zu arbeiten. Hat er den nicht, so wird er aller Wahrscheinlichkeit nach sich nicht um eine Stellung bei uns bewerben, denn im allgemeinen weiß man ziemlich genau, daß in den Fordwerken gearbeitet wird.

Um es zu wiederholen: wir fragen nicht nach dem, was ein Mann gewesen ist. Hat er die Universität besucht, so kommt er im allgemeinen rascher vorwärts als sonst, aber er muß trotzdem von unten anfangen und erst zeigen, was

er kann. Jeder hat seine Zukunft selbst in der Hand. Es wird viel zu viel über das Verkanntsein geredet. Bei uns erhält jeder so ziemlich sicher genau den Grad von Anerkennung, den er verdient.

Natürlich liegt in diesem Drang nach Anerkennung einiges, womit man rechnen muß: Unser gesamtes industrielles Leben hat den Trieb nach Anerkennung in einem Grade gesteigert und verzerrt, daß er fast an Besessenheit grenzt. Es gab einmal eine Zeit, in der eines Menschen Vorwärtskommen vollständig und unmittelbar von seiner Arbeit und nicht von irgend jemandes Protektion abhing, während es heute vielfach nur allzusehr darauf ankommt, ob der Betreffende das Glück hat, an einflußreicher Stelle bemerkt zu werden. Hiergegen haben wir erfolgreich gekämpft. Die Menschen arbeiten im allgemeinen, um sich hervorzutun. Sie gehen bei ihrer Arbeit von dem Gedanken aus, wenn sie nicht gelobt würden, sei es gleich, ob sie etwas gut oder schlecht oder gar nicht verrichten. Die Arbeit wird mitunter also Mittel zum Zweck. Die Aufgabe — die Ware — die besondere Art von Dienstleistung, um die es sich handelt, ist diesen Menschen nicht die Hauptsache. Wichtig ist ihnen das Vorwärtskommen, die Plattform, um sich auszuzeichnen. Die Gewohnheit, die Arbeit selbst als sekundären und die Anerkennung als primären Faktor zu betrachten, ist ungerecht gegen die Arbeit. Sie stellt die Arbeit hintan, und Anerkennung und Lob rücken an deren Stelle. Diese Gepflogenheit übt aber auch auf den Arbeitenden selbst einen schlechten Einfluß aus und erzeugt eine besondere Art von Ehrgeiz, der weder schön noch fruchtbringend ist. Sie züchtet den Typus Mensch, der von der Überzeugung ausgeht, daß sein Vorwärtskommen davon abhängt, „daß er sich mit dem Chef gut stellt". Dieser Typ ist in jedem Betrieb vorhanden. Das Schlimme aber ist, daß unser augenblickliches System den Anschein erweckt, als kämen diese Menschen wirklich vorwärts. Werkführer sind

schließlich auch nur Menschen. Natürlich fühlen sie sich geschmeichelt, wenn man sie glauben macht, daß sie das Wohl und Wehe ihrer Arbeiter in der Hand haben. Ebenso natürlich ist es, da sie der Schmeichelei zugänglich sind, daß ihre streberischen Untergebenen dies ausnützen, um dadurch vorwärts zu kommen. Daher suche ich das persönliche Element so weit wie möglich zu eliminieren.

Für den Unbefangenen ist es außerordentlich leicht, bei uns vorwärtszukommen. Viele verstehen indessen zwar zu arbeiten, aber nicht zu denken, insbesondere nachzudenken. Diese Leute kommen so weit voran, als sie es verdienen. Ein Mann verdient vielleicht durch seinen Fleiß befördert zu werden, dennoch ist es unmöglich, weil es ihm an einem gewissen Führerelement mangelt. Wir leben in keiner Traumwelt. Ich glaube, in dem großen Siebungsprozeß unserer Fabrik landet jeder zum Schluß dort, wo er hingehört.

Niemals sind wir mit den Methoden, nach denen die verschiedenen Verrichtungen in den verschiedenen Abteilungen unserer Organisation gehandhabt werden, zufrieden. Wir glauben stets, daß sich alles besser machen läßt, und daß wir es schließlich besser machen werden. Der Andrang treibt letzten Endes den Befähigten an den Platz, der ihm zukommt. Vielleicht würde er ihn aber nicht erhalten, wenn die Organisation — ein Ausdruck, dessen ich mich nur sehr ungern bediene — starr wäre, und es eine gewisse, vorgeschriebene Routine, sowie ein automatisches Nachrücken gäbe. Wir haben jedoch so wenig Titel, daß jemand, der von Rechts wegen zu etwas Besserem zu gebrauchen wäre, dieses Bessere auch sehr bald erhält. Die Tatsache, daß kein Posten für ihn „frei" ist, bildet kein Hindernis — denn eigentliche „Posten" gibt es bei uns nicht. Wir haben keine fertig zurechtgestutzten Stellen — unsere besten Leute schaffen sich ihre Stellen selbst. Das fällt ihnen gar nicht schwer, denn Arbeit ist stets vorhanden, und wenn es einem

nur darauf ankommt, für jemanden, der gern avancieren möchte, ein Arbeitspensum zu schaffen, statt einen Titel zu erfinden, hat es mit dem Avancement keine Schwierigkeit. Die Beförderung ist auch mit keinerlei Formalitäten verknüpft; der Betreffende befindet sich plötzlich bei einer anderen Arbeit und bezieht ein anderes Gehalt.

Auf diese Weise hat sich unser gesamtes Personal in die Höhe gearbeitet. Der Fabrikleiter hat als Schlosser angefangen. Der Direktor des großen River Rouge-Unternehmens war ursprünglich Modelltischler. Der Leiter einer unserer wichtigsten Abteilungen trat als Kehrichträumer bei uns ein. In unserm ganzen Betriebe findet sich keiner, der nicht ursprünglich einfach von der Straße her zu uns gekommen ist. Alles, was wir heute geleistet haben, ist von Männern geschaffen worden, die durch ihr Können den Befähigungsnachweis dazu erbrachten. Zum Glück sind wir von keinerlei Traditionen belastet, und wir beabsichtigen auch nicht, welche zu schaffen. Besitzen wir überhaupt eine Tradition, dann nur die eine:

„Alles läßt sich noch besser machen, als es bisher gemacht worden ist!"

Das Streben, alles stets besser und rascher zu erledigen als bisher, birgt für fast sämtliche Fabrikprobleme die Lösungen gleich in sich. Die Abteilungen schaffen sich ihre Position durch ihre Produktionsmenge. Menge und Kosten der Produktion sind zwei scharf zu unterscheidende Faktoren. Die Werkführer und Aufseher würden nur ihre Zeit vergeuden, wollten sie zugleich die Unkosten ihrer verschiedenen Abteilungen kontrollieren. Es gibt bestimmte laufende Ausgaben — wie z. B. Löhne, Boden- und Bauzins, Materialkosten und dergleichen, die sie kontrollieren könnten. Daher kümmern sie sich nicht darum. Was ihrer Kontrolle jedoch untersteht, ist die Produktionsmenge ihrer Abteilungen. Die Abschätzung erfolgt durch Division der fertig produzierten Teile durch die Zahl der

dabei beschäftigten Arbeiter. Jeden Tag kontrolliert der Werkführer seine Abteilung, — die Zahlen sind ihm stets gegenwärtig. Der Aufseher hat ein Verzeichnis sämtlicher Resultate; ist in einer Abteilung etwas nicht in Ordnung, das Produktionsverzeichnis meldet es sofort, der Aufseher stellt seine Untersuchung an, und der Werkführer tummelt sich. Der Anreiz zur Vervollkommnung der Arbeitsmethoden beruht zum großen Teil auf diesem überaus primitiven System der Produktionskontrolle. Der Werkführer braucht durchaus kein Rechnungsführer zu sein, — das erhöht seinen Wert als Werkführer um keinen Deut. Seine Obliegenheit sind die Maschinen und die Menschen seiner Abteilung. Die Produktionsmenge ist seine Richtschnur. Es liegt kein Grund vor, seine Kräfte auf anderem Gebiet zu zersplittern.

Ein derartiges Kontrollsystem zwingt den Werkführer einfach dazu, das persönliche Element — alles, außer der vorliegenden Arbeit — zu vergessen. Wollte er die Leute nach seinem Geschmack, statt nach ihren Leistungen auswählen, sein Abteilungsverzeichnis würde ihn sehr bald verraten.

Die Auslese ist nicht schwer. Sie erfolgt von selbst, trotz des vielen Geredes über den Mangel an Gelegenheit vorwärtszukommen — dem Durchschnittsarbeiter liegt eben mehr an einer anständigen Arbeit als an einer Beförderung. Kaum mehr als fünf Prozent all derer, die um Lohn arbeiten, sind gleichzeitig bereit, die mit einer Lohnerhöhung verbundene erhöhte Verantwortlichkeit und Arbeitsmenge auf sich zu nehmen. Selbst die Zahl jener, die sich zu Gruppenführern aufschwingen möchten, beträgt nur fünfundzwanzig Prozent, und die Mehrzahl von ihnen erklärt sich hierzu nur deshalb bereit, weil die Bezahlung eine bessere ist als an der Maschine. Leute mit einem Hang zur Mechanik, aber ängstlich vor eigener Verantwortlichkeit, gehen meist zu der Werkzeugherstellung über, in der die Löhne beträchtlich höher sind als

in der eigentlichen Produktion. Die bei weitem überwiegende Majorität jedoch will dort bleiben, wo sie hingestellt ist. Sie will geführt werden. Sie will, daß man in jeder Beziehung für sie handelt und ihr die Verantwortung abnimmt. Daher besteht die Hauptschwierigkeit trotz des großen Angebotes nicht darin, die Beförderungsberechtigten, sondern die Beförderungswilligen herauszufinden.

Es herrscht allgemein die Theorie, daß alle Menschen eifrig nach Beförderung streben, und viele hübsche Pläne sind auf dieser Annahme aufgebaut. Ich hingegen kann nur sagen, daß unsere Erfahrungen dieser Theorie widersprechen. Die bei uns eingestellten Amerikaner wollen zwar vorwärtskommen, streben aber durchaus nicht immer nach dem Höchsten. Die Ausländer sind im allgemeinen zufrieden, Gruppenführer zu bleiben. Warum, kann ich nicht sagen. Ich gebe hier nur Tatsachen wieder.

Wie gesagt, ein jeder hält bei uns die Augen offen über die Art und Weise unserer sämtlichen Verrichtungen. Besteht eine feste Theorie — eine feste Regel — nach der wir handeln, dann ist es der Glaube, daß alles noch lange nicht gut genug gemacht wird. Die gesamte Fabrikleitung ist Vorschlägen stets zugänglich, ja wir haben ein zwangloses System eingerichtet, nach dem jeder Arbeiter jede beliebige Idee weiterleiten und eine Aktion erzwingen kann.

Eine Ersparnis von einem Cent pro Stück kann mitunter außerordentlich lohnend sein. Bei unserer jetzigen Produktionsmenge wären das zwölftausend Dollar im Jahr. Eine eincentige Ersparnis auf jedem einzelnen Gebiet käme sogar auf viele Millionen pro Jahr. Unsere vergleichenden Kalkulationen werden daher bis zu dem tausendsten Teil eines Cents durchgeführt. Bringt die neue Methode irgendwelche Ersparnisse mit sich, die in angemessener Zeit, sagen wir innerhalb von drei Monaten, die Kosten der Neueinführung einbringt, so versteht es sich von selbst, daß sie durchgeführt wird. Diese Neuerungen beschränken sich je-

doch keineswegs auf Einrichtungen zur Erhöhung der Produktionsmenge oder Herabsetzung der Kosten. Viele, vielleicht sogar die meisten dienen dazu, die Arbeit zu erleichtern. Wir wollen keine schwere, menschenverzehrende Arbeit — sie ist daher auch kaum bei uns vorhanden. Gewöhnlich stellt sich auch heraus, daß die Erleichterung der Arbeit für den Arbeiter zugleich eine Verminderung der Produktionskosten mit sich bringt. Anständigkeit und Rentabilität sind tatsächlich eng miteinander verknüpft. Ebenso wird auf den letzten Bruchteil berechnet, ob es billiger ist, einen Teil zu kaufen oder ihn selbst herzustellen.

Die Ideen fliegen uns von allen Seiten zu. Von den ausländischen Arbeitern scheinen die polnischen am erfindungsreichsten zu sein. Einer, der nicht einmal Englisch konnte, gab zu verstehen, daß die Abnutzung geringer wäre, wenn man ein bestimmtes Gerät an seiner Maschine unter einem anderen Winkel einsetzte. Bisher hatte dieser Teil nur vier bis fünf Schnitte ausgehalten. Der Mann hatte recht. Am Schleifen wurde dadurch viel Geld gespart. Ein anderer, an einer Bohrmaschine beschäftigter Pole deichselte eine kleine Vorrichtung zurecht, um die Überarbeitung nach dem Bohren überflüssig zu machen. Diese Vorrichtung wurde überall eingeführt und bedeutete eine große Ersparnis. Die Leute probieren häufig kleine Erfindungen an unseren Maschinen aus, da sie gewöhnlich, wenn sie sich auf eine bestimmte Sache konzentrieren und Talent haben, schließlich doch irgendeine Verbesserung herausbringen. Die Sauberkeit der Maschine ist — obgleich die Instandhaltung nicht zu den Pflichten der Männer gehört — im allgemeinen ebenfalls ein Maßstab für die Intelligenz des an ihr beschäftigten Arbeiters.

Nachstehend einige dieser Ideen: Ein Vorschlag, die Gußstücke auf automatischem Wege durch eine Hängebahn von der Gießerei zur Fabrik zu schaffen, bedeutete eine Ersparnis von siebzig Mann in der Transportabteilung. Siebzehn

Männer waren zu einer Zeit, da unsere Produktion noch kleiner war als heute, damit beschäftigt, die Getriebeteile zu glätten — eine harte, unangenehme Arbeit. Ein Arbeiter fertigte eine Skizze einer besonderen Maschine an. Sein Gedanke wurde ausgeführt und die Maschine gebaut. Heute bringen vier Mann das Vierfache von dem zustande, was die siebzehn leisteten — und haben überdies nur leichte Arbeit. Die Idee, eine Stange am Chassis zusammenzuschweißen, statt sie aus einem Stück anfertigen zu lassen, bedeutete bei einer wesentlich geringeren Produktion als heute eine sofortige Ersparnis von rund einer halben Million Dollar jährlich. Bestimmte Röhren aus flachem Eisenblech statt wie bisher aus gezogenem Eisen herzustellen, brachte gleichfalls eine enorme Ersparnis.

Die bisherige Herstellungsmethode einer bestimmten Vorrichtung erforderte vier verschiedene Verfahren, wobei 12 % des dazu verwendeten Stahls als Abfall verloren ging. Zwar verwerten wir einen großen Teil unserer Abfälle und werden schließlich auch noch dazu kommen, alle zu verwerten, das ist aber kein Grund, um den Abfall nicht zu verringern — die Tatsache an sich, daß sämtliche Abfälle nicht glatter Verlust sind, ist keine hinreichende Entschuldigung für Nachlässigkeit. Einer unserer Arbeiter erfand eine neue überaus einfache Herstellungsmethode, bei der nur 1 % Abfall übrig blieb. Ein anderes Beispiel: die Daumenwelle muß einer gewissen Wärmebehandlung unterworfen werden, um die Oberfläche zu härten; sämtliche Stücke gingen aber etwas verbogen aus dem Ofen hervor. Selbst 1918 brauchten wir noch siebenunddreißig Mann, um die Schafte gerade zu richten. Eine Reihe von Leuten experimentierte wohl ein Jahr lang herum, bis sie einen Ofen erfunden hatten, in dem die Schafte nicht verbogen wurden. 1921 hatte die Produktion sich um vieles vermehrt, trotzdem genügten acht Mann für das ganze Verfahren.

Außerdem haben wir das Bestreben, die Ansprüche an die Geschicklichkeit der Arbeitenden möglichst herabzusetzen. Unser alter Leiter der Härterei in der Werkzeugherstellungsabteilung war ein absoluter Meister seines Faches. Er mußte die richtige Temperatur abschätzen. Entweder er traf es, oder er traf es nicht. Es war ein glattes Wunder, daß es ihm so oft glückte. Die Wärmebehandlung beim Härten des Stahls ist eine hochwichtige Sache — alles kommt darauf an, ob man die richtige Temperatur trifft. Primitive Methoden versagen hier. Sorgfältige Berechnung ist nötig. Wir haben ein System eingeführt, nach dem der Mann am Glühofen nichts mit der Hitze zu tun hat. Er bekommt das Pyrometer — das Instrument, das die Temperaturen mißt — gar nicht zu Gesicht. Farbige Lichter dienen ihm als Signal.

Keine Maschine wird bei uns auf gut Glück gebaut. Der Grundgedanke wird jedesmal erst sorgfältig geprüft, bevor der erste Schritt zu ihrer Herstellung unternommen wird. Mitunter werden hölzerne Modelle gebaut oder die einzelnen Teile in voller Größe auf Tafeln gezeichnet. Wir halten uns an keine Tradition, wir überlassen aber auch nichts dem Zufall; so haben wir noch keine Maschine gebaut, die nicht funktionierte. Rund neunzig Prozent aller unserer Experimente sind geglückt.

Was wir im Laufe der Zeit an Können und Geschick hinzugelernt haben, verdanken wir alles unseren Leuten. Mein Glaube ist, daß Männer, wenn man ihnen Freiheit der Entwicklung und das Bewußtsein des Dienens gibt, stets ihre ganze Kraft und ihr ganzes Können selbst auf die geringfügigste Aufgabe verwenden werden.

VII. KAPITEL

DER TERROR DER MASCHINE

Repetitive Arbeit — die ständige Wiederholung ein und derselben Tätigkeit in ein und derselben Weise — hat für bestimmte Menschen etwas Abschreckendes. Mir wäre es ein grauenvoller Gedanke. Unmöglich könnte ich tagaus, tagein das gleiche tun; für andere, ja für die meisten Menschen ist das Denkenmüssen eine Strafe. Ihnen schwebt als Ideal eine Arbeit vor, die keinerlei Ansprüche an den Schöpferinstinkt stellt. Arbeiten, die Denken im Verein mit Körperkraft beanspruchen, finden selten Abnehmer — wir sind stets auf der Suche nach Leuten, die eine Sache um ihrer Schwierigkeit willen lieben. Der Durchschnittsarbeiter wünscht sich — leider — eine Arbeit, bei der er sich weder körperlich, noch vor allem geistig anzustrengen braucht. Menschen mit, sagen wir, schöpferischer Begabung, denen infolgedessen jegliche Monotonie ein Greul ist, neigen sehr leicht zu der Ansicht, daß ihre Mitmenschen ebenso ruhelos sind und spenden ihr Mitgefühl ganz unnötigerweise dem Arbeiter, der tagaus, tagein fast die gleiche Verrichtung tut.

Wenn man der Sache auf den Grund geht, ist fast jede Arbeit repetitiv. Jeder Geschäftsmann muß gewissenhaft einen bestimmten Turnus befolgen; das Tagewerk eines Bankdirektors beruht fast nur auf Routine; die Arbeit der Unterbeamten und Bankangestellten ist reine Routine. Ja, für die meisten Menschen ist es eine Lebensnotwendigkeit, einen gewissen Turnus einzuführen und die meiste Arbeit repetitiv zu gestalten — da sie sonst nicht genug schaffen würden, um davon leben zu können. Dagegen besteht nicht die

geringste Notwendigkeit, einen schöpferisch begabten Menschen an eine eintönige Arbeit zu fesseln, da die Nachfrage nach schöpferischen Menschen überall dringend ist. Niemals wird es Arbeitsmangel für solche geben, die wirklich etwas können; wir müssen jedoch zugeben, daß der Wille zum Können im allgemeinen fehlt. Selbst dort, wo der Wille vorhanden ist, fehlt es nur gar zu oft an Mut und Ausdauer zum Lernen. Der Wunsch allein, etwas zu leisten, genügt nicht.

Es bestehen viel zu viele Hypothesen, wie die menschliche Natur eigentlich beschaffen sein sollte, dagegen denkt man viel zu wenig darüber nach, wie sie in Wahrheit ist. Da wird zum Beispiel behauptet, schöpferische Arbeit ließe sich nur auf geistigem Gebiete leisten. Wir sprechen von schöpferischer Begabung auf geistigem Gebiete in der Musik, der Malerei und bei anderen Künsten. Man bemüht sich förmlich, die schöpferischen Funktionen auf Dinge zu beschränken, die sich an die Wand hängen, in Konzertsälen hören und sonstwo zur Schau stellen lassen; wo müßige und wählerische Leute sich zu versammeln pflegen, um gegenseitig ihre Kultur zu bewundern. Wer sich jedoch in Wahrheit schöpferisch betätigen will, der wage sich auf ein Gebiet, wo höhere Gesetze walten als die des Tons, der Linie und der Farbe — er wende sich dorthin, wo das Gesetz der Persönlichkeit herrscht. Wir brauchen Künstler, die die Kunst industrieller Beziehungen beherrschen. Wir brauchen Meister der industriellen Methode — sowohl vom Standpunkt des Produzenten wie des Produktes aus. Wir brauchen Menschen, die die formlose Masse in politischer, sozialer, industrieller und ethischer Hinsicht zu einem gesunden, wohlgebildeten Ganzen umzuformen vermögen. Wir haben die schöpferische Begabung allzusehr eingeengt und zu trivialen Zwecken mißbraucht. Wir brauchen Männer, die uns den Arbeitsplan aufstellen zu allem, was recht, gut und wünschenswert ist. Guter Wille und ein sorgfältig

ausgearbeiteter Arbeitsplan lassen sich in die Tat umsetzen und zu schönem Gelingen führen. Es ist durchaus möglich, die Lebenslage des Arbeiters zu verbessern — nicht indem man ihm weniger zu tun gibt, sondern indem man ihm hilft, seine Arbeit zu vermehren. Entschließt sich die Welt, die Aufmerksamkeit, das Interesse und die Energie auf die Erschaffung von Plänen zum wahren Heil und Nutzen ihrer Mitmenschen zu konzentrieren, dann lassen sich diese Pläne auch in Tat verwandeln. Sie werden in menschlicher und finanzieller Hinsicht von Dauer und allergrößtem Nutzen sein. Was unserer Generation mangelt, ist der tiefe Glaube, die innerste Überzeugung von der lebendigen Wirksamkeit von Rechtschaffenheit, Gerechtigkeit und Menschlichkeit in der Industrie. Gelingt es uns nicht, diese Eigenschaften in die Industrie zu tragen, dann wäre es besser, es gäbe keine Industrie. Ja, die Tage der Industrie sind gezählt, wenn wir diesen Ideen nicht zur Macht verhelfen. Das aber läßt sich sehr wohl erreichen — ja, wir sind bereits auf dem besten Wege dazu.

Ist ein Mann außerstande seinen Lebensunterhalt ohne Hilfe einer Maschine zu verdienen, ist es dann recht, ihm die Maschine zu entziehen, nur weil die Bedienung eintönig ist? Sollen wir ihn lieber verhungern lassen? Ist es nicht besser, ihm zu einem anständigen Leben zu verhelfen? Kann der Hunger einen Menschen glücklicher machen? Wird aber die Maschine nicht bis zu ihrer völligen Leistungsfähigkeit ausgenutzt und trägt sie trotzdem zum Wohlbefinden des Arbeiters bei, müßte sich sein Wohlstand dann nicht um ein Beträchtliches vermehren, wenn er noch mehr produzierte und folglich auch eine größere Menge von Gütern als Gegenwert erhielte?

Ich habe bisher nicht finden können, daß repetitive Arbeit den Menschen schädigt. Salonexperten haben mir zwar wiederholt versichert, daß repetitive Arbeit auf Körper und Seele zerstörend wirke, unsere Untersuchungen widerspre-

chen dem jedoch. Wir hatten einen Arbeiter, der tagaus, tagein fast nichts anderes zu tun hatte, als eine bestimmte Tretbewegung mit einem Fuß auszuführen. Er meinte, die Bewegung mache ihn einseitig; die ärztliche Untersuchung war zwar negativ, er erhielt aber selbstverständlich eine Tätigkeit zugewiesen, bei der eine andere Muskelgruppe in Tätigkeit gesetzt wurde. Wenige Wochen später bat er wieder um seine alte Arbeit. Trotzdem liegt die Vermutung nahe, daß die Ausübung ein und derselben Bewegung acht Stunden am Tage abnorme Wirkungen auf den Körper ausüben muß, wir haben dies jedoch in keinem einzigen Fall konstatieren können. Auf Wunsch werden unsere Leute regelmäßig versetzt; es wäre eine Kleinigkeit, dies überall durchzuführen, wenn nur unsere Leute dazu bereit wären. Sie mögen jedoch keine Veränderung, die sie nicht selbst vorgeschlagen haben. Einige unserer Handgriffe sind zweifellos überaus eintönig, — so eintönig, daß man es kaum für möglich halten sollte, daß ein Arbeiter sie auf die Dauer verrichten möchte. Wohl die stumpfsinnigste aller Verrichtungen in unserer Fabrik besteht darin, daß ein Mann einen Maschinenteil mit einem Stahlhaken aufnimmt, in einem Bottich mit Öl herumschwenkt und neben sich in einen Korb legt. Die Bewegung ist stets die gleiche. Er findet das Gerät stets am selben Platze, macht stets die gleiche Anzahl Schwenkungen und läßt es stets wieder auf den gleichen Platz fallen. Er braucht dazu weder Muskelkraft noch Intelligenz. Er tut kaum etwas anderes, als seine Hände sanft hin und her bewegen, da der Stahlhaken sehr leicht ist. Trotzdem verharrt der Mann seit acht langen Jahren an dem nämlichen Posten. Er hat seine Ersparnisse so gut angelegt, daß er heute etwa vierzigtausend Dollar besitzt — und widersetzt sich hartnäckig jedem Versuch, ihm eine bessere Arbeit anzuweisen!

Selbst die gründlichsten Untersuchungen haben in keinem einzigen Falle eine deformierende oder abtötende Wirkung

auf Körper oder Geist gezeigt. Wer repetitive Arbeit nicht mag, braucht nicht bei ihr zu bleiben. In jeder Abteilung ist die Arbeit je nach ihrer Wertigkeit und der zu ihrer Ausführung erforderlichen Geschicklichkeit in die Klassen „A", „B" und „C" eingeteilt, von denen jede wieder zehn verschiedene Verrichtungen umfaßt. Die Arbeiter wandern von dem Angestelltenbureau direkt nach Klasse „C", haben sie etwas gelernt, nach Klasse „B" und so weiter bis nach Klasse „A", von wo sie in die Werkzeugherstellung vorrücken oder zu einem Aufsichtsposten avancieren können. An ihnen liegt es, sich eine Stellung zu verschaffen. Bleiben sie bei der Fabrikation, dann nur, weil es ihnen dort gefällt.

In einem der vorhergehenden Kapitel habe ich bereits bemerkt, daß körperliche Mängel keinen Grund für die Ablehnung eines Arbeitsuchenden bilden. Dieser Grundsatz trat am 12. Januar 1914 in Kraft, zugleich mit der Festsetzung des Mindestlohnes von fünf Dollar den Tag und einer achtstündigen Arbeitszeit. Daran anschließend knüpfte sich die Bestimmung, daß auch niemand auf Grund körperlicher Mängel entlassen werden dürfte, ausgenommen natürlich bei ansteckenden Krankheiten. Meine Meinung geht dahin, daß bei einem industriellen Unternehmen, das in Wahrheit seine Aufgabe erfüllt, die Angestellten im Durchschnitt etwa ebenso geartet sein müssen, wie bei irgendeinem Durchschnitt der menschlichen Gesellschaft. Kranke und Krüppel gibt es überall. Im allgemeinen besteht die etwas großzügige Ansicht, alle zu körperlicher Arbeit Unfähige der Gesellschaft zur Last zu legen und durch öffentliche Wohltätigkeit zu ernähren. Es gibt allerdings Fälle, wie z. B. bei Idioten, in denen die öffentliche Wohltätigkeit meines Wissens nicht zu umgehen ist; das sind jedoch Ausnahmen, und es ist uns bei der Mannigfaltigkeit der Verrichtungen, die es in unserm Unternehmen zu tun gibt, gelungen, fast jedem durch eine nutzbringende

Tätigkeit eine Existenz zu verschaffen. Der Blinde oder Krüppel kann, wenn man ihn an den richtigen Platz stellt, genau das Gleiche leisten und den gleichen Lohn erhalten, wie der völlig gesunde Mensch. Wir geben den Krüppeln zwar nicht den Vorzug, aber wir haben gezeigt, daß sie sich den vollen Lohn verdienen können.

Es würde allen unseren Versuchen direkt zuwiderlaufen, wollten wir Leute um ihrer Gebrechen willen anstellen, ihnen einen geringeren Lohn geben und uns mit einer geringeren Produktion begnügen. Das wäre zwar auch ein Weg, um den Leuten zu helfen, aber nicht der beste. Der beste Weg ist stets der, die Betreffenden auf eine völlige Gleichheitsstufe mit den Gesunden, produktiv Arbeitenden zu stellen. Ich glaube, es ist nur sehr wenig Raum für Wohltätigkeit in der Welt vorhanden — wenigstens für Wohltätigkeit in Form des Almosenspendens. Zum mindesten lassen Geschäft und Wohltätigkeit sich nicht vereinen; Zweck einer Fabrik ist die Produktion. Sie dient der Allgemeinheit nur schlecht, wenn sie nicht bis zum äußersten Grad ihrer Leistungsfähigkeit produziert. Man neigt nur allzusehr zu der Meinung, daß Vollbesitz der Kräfte Grundbedingung zur Höchstleistung bei jeder Art von Tätigkeit ist. Um die tatsächlichen Verhältnisse genau zu bestimmen, ließ ich die verschiedenen Verrichtungen unseres Betriebes in bezug auf die erforderliche Arbeitsleistung bis ins einzelne klassifizieren — ob die körperliche Arbeit leicht, mittelmäßig oder schwer sei, ob naß oder trocken, und wenn naß, mit welcher Art von Flüssigkeit verknüpft; ob sauber oder schmutzig, in der Nähe eines Ofens, Schmelzofens, in guter oder schlechter Luft; ob zweihändig oder einhändig; stehend oder sitzend, lärmend oder leise; bei natürlichem oder künstlichem Licht; ob sie Ansprüche an Genauigkeit stellte, den Zeitbedarf der zu bearbeitenden Teile, das Gewicht des gehandhabten Materials, die dafür erforderlichen Anstrengungen seitens des Arbeiters. Es stellte sich heraus,

daß es zur Zeit 7882 verschiedene Arten von Verrichtungen in der Fabrik gab. Von diesen waren 949 als Schwerarbeit bezeichnet, die absolut gesunde, kräftige Männer erforderte; 3338 erforderten Männer von normal entwickelter Körperkraft. Die übrigen 3595 Verrichtungen erforderten keinerlei körperliche Anstrengung, sie hätten von den schmächtigsten, schwächsten Männern, ja mit gleichem Erfolg auch von Frauen oder älteren Kindern geleistet werden können. Diese leichten Arbeiten wurden wieder unter sich klassifiziert, um feststellen zu können, welche den vollen Gebrauch der Glieder und Sinne beanspruchten, und wir stellten fest, daß 670 Arbeiten sich von Beinlosen, 2637 von Einbeinigen, 2 von Armlosen, 715 von Einarmigen, 10 von Blinden verrichten ließen. Von 7882 verschiedenen Tätigkeiten erforderten 4034 wohl eine gewisse, doch nicht die volle Körperkraft. Folglich ist die vollentwickelte Industrie imstande, vollbezahlte Arbeit für eine größere Anzahl mindertauglicher Arbeiter zu liefern, als im Durchschnitt einer menschlichen Gesellschaft zu finden sind. Die Analyse der Tätigkeiten in einem anderen Industriezweig oder Betrieb als dem unsrigen mag zwar ein ganz anderes Verhältnis ergeben, trotzdem bin ich überzeugt, daß es, wenn die Arbeit nur genügend eingeteilt ist — und zwar bis zum höchsten Grad der Volkswirtschaftlichkeit — keinen Mangel an Arbeitsgelegenheit für die physisch Benachteiligten gibt, die ihnen gegen volle Arbeitsleistung auch einen vollen Arbeitslohn abwirft. Volkswirtschaftlich bedeutet es den höchsten Grad von Verschwendung, die körperlich Minderwertigen der Allgemeinheit zur Last zu legen, sie nebensächliche Arbeiten wie Korbflechterei oder irgendeine andere unrentable Handarbeit lernen zu lassen, nicht um ihnen dadurch den Lebensunterhalt zu verschaffen, sondern lediglich, um sie vor Trübsinn zu bewahren.

Wenn unsere Angestelltenabteilung einen Mann einstellt, tut sie es mit dem Gedanken, ihm eine seiner körperlichen

Leistungsfähigkeit angemessene Arbeit zuzuweisen. Hat er bereits eine Arbeit, und erscheint er außerstande, sie zu leisten oder widerspricht sie seiner Neigung, so erhält er einen Versetzungsschein, der ihn in eine andere Abteilung versetzt, und nach einer ärztlichen Untersuchung wird er probeweise bei einer Arbeit eingestellt, die seinem körperlichen Zustand oder seinen Neigungen mehr entspricht. Die körperlich unter dem Durchschnitt stehenden vermögen, an die richtige Stelle gebracht, genau dasselbe zu leisten, wie die über dem Durchschnitt stehenden. So wurde z. B. ein Blinder am Lager untergebracht, um die Schrauben und Muttern für den Versand an die Zweigniederlassungen zu zählen. Zwei andere gesunde Leute waren an der gleichen Arbeit beschäftigt. Nach zwei Tagen schickte der Werkführer zu der Versetzungsabteilung hinüber und bat, den beiden Gesunden andere Arbeit zuzuweisen, da der Blinde imstande sei, neben seiner Arbeit noch die der beiden anderen zu verrichten.

Dieses volkswirtschaftliche Hilfs- und Sparsystem läßt sich noch erweitern. Im allgemeinen gilt es als selbstverständlich, daß ein Arbeiter bei Verletzungen arbeitsunfähig geschrieben wird und eine Rente erhält. Es gibt aber stets eine Rekonvaleszenszeit, besonders bei Brüchen, während welcher der Betreffende durchaus zum Arbeiten imstande ist, und bis dahin sich gewöhnlich sogar nach Arbeit sehnt, kann doch selbst die größte Unfallrente nicht so hoch wie ein normaler Wochenlohn sein. Wäre das nicht der Fall, so würde das nur eine weitere Belastung der Betriebsspesen bedeuten, die sich natürlich in dem Verkaufspreis des Produktes bemerkbar machen müßte. Das Produkt würde weniger gekauft werden, und die Folge wäre eine Abnahme der Arbeitsgelegenheit. Das sind unvermeidliche Konsequenzen, die stets im Auge behalten werden müssen.

Wir haben mit Bettlägrigen Versuche angestellt — mit Patienten, die aufrecht sitzen durften. Wir breiteten

schwarze Wachstuchdecken über das Bettzeug und ließen die Leute Schrauben auf kleine Bolzen befestigen, eine Arbeit, die mit der Hand verrichtet werden muß und an der sonst fünfzehn bis zwanzig Mann in der Magnetabteilung beschäftigt sind. Die Insassen des Krankenhauses waren dazu genau so gut imstande wie die Leute in der Fabrik und verdienten auf diese Weise ihren regelmäßigen Lohn. Ja, ihre Produktion war, soviel ich weiß, 20% höher als die gewöhnliche Fabrikproduktion. Keiner wurde natürlich zu der Arbeit gezwungen, aber alle waren arbeitswillig. Die Arbeit half ihnen die Zeit zu vertreiben, Schlaf und Appetit waren besser als zuvor, und die Erholung machte raschere Fortschritte.

Taubstumme erfahren bei uns keine besondere Berücksichtigung. Ihre Arbeitsleistung beträgt 100%. Die Schwindsüchtigen — im Durchschnitt etwas über tausend Personen — arbeiten zumeist in der Materialbergungsabteilung. Bei besonders ansteckenden Fällen sind die Leute zusammen in einem eigens dazu konstruierten Holzschuppen untergebracht. Alle arbeiten so viel wie möglich in freier Luft.

Zur Zeit der letzten Statistik waren bei uns 9563 körperlich unter dem Durchschnitt stehende beschäftigt. Von diesen hatten 123 verkrüppelte oder amputierte Arme, Unterarme oder Hände. Einer hatte beide Hände verloren, 4 waren völlig erblindet, 207 auf einem Auge fast völlig blind, 37 taubstumm, 60 epileptisch, 4 bein- und fußlos, 234 hatten nur einen Fuß oder ein Bein. Die übrigen hatten kleinere Gebrechen.

Zum Erlernen dieser verschiedenen Beschäftigungsarten sind folgende Zeiten erforderlich: 43% sämtlicher Arbeiten erfordern nicht über einen Tag Lehrzeit, 36% einen bis acht Tage, 6% ein bis zwei Wochen, 14% einen Monat bis zu einem Jahr, 1% ein bis sechs Jahre. Die letztgenannte Arbeit — wie z. B. die Werkzeugherstellung und das Löten — erfordern eine ganz besondere Geschicklichkeit.

Die Disziplin ist überall scharf. Kleinliche Vorschriften kennen wir nicht; was es an Vorschriften gibt, läßt sich gerechtermaßen nicht anfechten. Willkürliche oder ungerechte Entlassungen werden dadurch vermieden, daß das Entlassungsrecht allein von dem Leiter der Angestelltenabteilung ausgeübt wird, der nur selten davon Gebrauch macht. Die jüngste Statistik ist aus dem Jahre 1919. Damals wurden 30155 Fälle von Personalveränderungen verzeichnet. In 10334 Fällen waren die Leute länger als zehn Tage ohne Abmeldung fortgeblieben und infolgedessen von der Personalliste gestrichen. Wegen Verweigerung der zugewiesenen Arbeit oder infolge von Versetzungsgesuchen ohne nähere Begründung ließ man weitere 3207 Mann gehen. Die Weigerung, in der Schule Englisch zu lernen, diente in 38 Fällen als Entlassungsgrund; 108 Mann traten in die Armee ein; rund 3000 wurden nach anderen Fabriken versetzt. Ungefähr die gleiche Anzahl wollte nach Hause, auf eine Farm oder in ein Geschäft, 82 Frauen wurden entlassen, weil ihre Männer arbeiteten — und wir verheiratete Frauen, deren Männer Arbeit haben, grundsätzlich nicht einstellen. Aus dieser ganzen großen Menge wurden nur 80 Mann schlankweg entlassen, und die Gründe hierfür waren: Schwindeleien in 56 Fällen; auf Veranlassung der Schulabteilung in 20 Fällen, Unerwünschtheit in 4 Fällen.

Wir erwarten von den Leuten, daß sie tun, was ihnen gesagt wird. Unsere Organisation ist so bis ins einzelne durchgeführt und die verschiedenen Abteilungen greifen so ineinander ein, daß es völlig ausgeschlossen ist, den Leuten auch nur vorübergehend ihren Willen zu lassen. Ohne die strengste Disziplin würde völliges Chaos herrschen: Meiner Meinung nach darf es in industriellen Betrieben auch gar nicht anders sein. Die Leute sind dazu da, um gegen einen möglichst hohen Lohn eine möglichst große Menge Arbeit zu schaffen. Wollte man jeden seine Wege gehen lassen, so würde die Produktion und damit auch der Lohn darunter

leiden. Wem unsere Art zu arbeiten nicht zusagt, muß gehen. Die Gesellschaft versucht in jedem Fall den Angestellten eine gerechte und vorurteilslose Behandlung zukommen zu lassen. Es liegt im natürlichen Interesse sowohl der Werkführer wie der Abteilungsvorsteher, daß in ihren Abteilungen möglichst wenige Entlassungen vorkommen. Dem Arbeiter wird reichlich Gelegenheit gegeben, sich zu beschweren, wenn er ungerecht behandelt worden ist — er erhält dann volle Genugtuung. Selbstverständlich ist es nicht möglich, Ungerechtigkeiten ein für allemal auszuschließen. Der Arbeiter ist nicht immer gerecht gegen seine Mitarbeiter. Die Mängel der menschlichen Natur stellen sich unsern guten Absichten mitunter hindernd in den Weg. Der Werkführer hat manchmal den Leitgedanken nicht voll erfaßt oder falsch angewendet — aber die Absichten unserer Gesellschaft sind, wie ich sie geschildert habe, und wir wenden jedes Mittel an, um sie durchzusetzen.

Es ist unbedingt erforderlich, bei unentschuldigtem Wegbleiben streng zu sein. Unsere Arbeiter dürfen nicht nach Belieben kommen oder gehen; es steht ihnen stets frei, bei dem Werkführer um Urlaub einzukommen, bleibt einer aber ohne vorherige Mitteilung fort, so werden seine Gründe bei seiner Wiederkehr genau untersucht und, wenn nötig, an die Sanitätsabteilung weitergeleitet. Sind sie stichhaltig, so darf er seine Arbeit wieder aufnehmen. Ist das nicht der Fall, so kann er entlassen werden. Bei der Einstellung wird nur nach Namen, Adresse und Alter gefragt, ob verheiratet oder nicht, nach der Zahl der von ihm Unterhaltenen, und ob er bereits bei der Ford-Automobil-Gesellschaft angestellt war. Außerdem werden seine Augen und Ohren untersucht. Fragen über seine Vergangenheit werden nicht gestellt, aber wir haben ein sogenanntes „Bevorzugungsformular", in dem der gelernte Arbeiter der Angestelltenabteilung die Art seines bisherigen Handwerks anzeigen kann. Auf diese Weise sind wir im Bedarfs-

falle in der Lage, die Fachleute direkt aus unserm eignen Betriebe herauszuziehen. Zugleich wird den Werkzeugherstellern und Formern unter anderem auch auf diese Art der Weg zu raschem Vorwärtskommen geebnet. Ich brauchte einmal einen Schweizer Uhrmacher. Die Kartothek wurde heraufgeschickt, — er war bei einer Bohrmaschine beschäftigt. Die Abteilung für Wärmebehandlung benötigte einen gelernten Ziegelbrenner. Er fand sich gleichfalls an einer Bohrmaschine tätig — und ist heute Oberinspektor.

Persönliche Fühlungnahme gibt es bei uns kaum — die Leute verrichten ihre Arbeit und gehen wieder nach Hause — eine Fabrik ist schließlich kein Salon. Wir bemühen uns aber gerecht zu sein, und wenn das Händeschütteln bei uns auch nicht sehr beliebt ist — shakehand gentlemen von Beruf stellen wir nicht an — so suchen wir doch nach Möglichkeit Gehässigkeiten auszuschließen. Wir haben so viele Abteilungen, daß wir fast eine Welt für uns bilden — alle Sorten von Menschen finden darin Aufnahme, z. B. Raufbolde. Das Raufen liegt nun einmal im Menschen, und für gewöhnlich gilt es als sofortiger Entlassungsgrund. Wir sind aber dahinter gekommen, daß den Raufbolden dadurch nicht geholfen wird — sie werden damit ja nur unserm Gesichtskreis entrückt. Die Werkführer sind daher erfinderisch im Ersinnen von Strafen geworden, die weder der Familie des Betreffenden zum Nachteil gereichen, noch in der Verabreichung zeitraubend sind.

Die absolute Voraussetzung für hohe Leistungsfähigkeit und ein humanes Produktionsverfahren sind saubere, helle und gut gelüftete Fabrikräume. Unsere Maschinen stehen sehr dicht nebeneinander — jeder Quadratmeter Raum bedeutet natürlich eine gewisse Erhöhung der Produktionskosten, die in Verbindung mit den zusätzlichen Transportkosten, welche selbst dann entstehen, wenn Maschinen 15 Zentimeter weiter als nötig voneinander gerückt sind, dem Konsumenten aufgebürdet werden. Bei jedem Arbeitsgang wird

genau der Raum ausgemessen, den der Arbeiter braucht; er darf natürlich nicht eingeengt werden — das wäre Verschwendung. Aber wenn er und seine Maschine mehr Raum beanspruchen, als nötig ist, so ist das ebenfalls Verschwendung. So kommt es, daß unsere Maschinen enger aufgestellt sind als in irgendeiner anderen Fabrik der Welt. Für einen Laien mag es den Anschein haben, als seien sie direkt übereinander aufgebaut; sie sind jedoch nach wissenschaftlichen Methoden aufgestellt, nicht nur in der Reihenfolge der verschiedenen Arbeitsgänge, sondern nach einem System, das jedem Arbeiter jeden erforderlichen Quadratzoll Raum gewährt, aber wenn möglich, keinen Quadratzoll und ganz gewiß keinen Quadratfuß mehr. Unsere Fabrikgebäude sind nicht als Parks angelegt. Diese enge Aufstellung bedingt allerdings ein Maximum an Schutzvorrichtungen und Lüftungseinrichtungen.

Die Schutzeinrichtungen an den Maschinen sind ein Kapitel für sich. In unseren Augen gilt keine Maschine — mag sie noch so leistungsfähig sein — als brauchbar, die nicht absolut sicher ist. Wir verwenden keine Maschine, die wir für unsicher halten, trotzdem kommen gelegentlich Unfälle vor. Jeder dieser Unfälle wird von einem eigens dazu angestellten, wissenschaftlich geschulten Menschen auf seinen Ursprung zurückgeführt und die Maschine erneutem Studium unterzogen, um den Fall in Zukunft gänzlich auszuschließen.

Als unsere älteren Baulichkeiten errichtet wurden, war man mit der Lüftung noch nicht so fortgeschritten wie heute. In allen neueren Gebäuden sind die Tragpfeiler hohl, so daß durch sie die verbrauchte Luft abgesaugt und die frische zugeführt wird. Das ganze Jahr über wird für eine möglichst gleichmäßige Temperatur gesorgt, und bei Tage ist nirgends die Notwendigkeit für künstliche Beleuchtung vorhanden. Rund siebenhundert Mann werden ausschließlich zur Säuberung der Fabrikräume, zum Fensterputzen

und Anstreichen verwandt. Dunkle Ecken, die zur Verunreinigung einladen, werden weiß angestrichen. Ohne Sauberkeit auch keine Moral. Nachlässigkeit in der Sauberhaltung wird bei uns so wenig geduldet wie Nachlässigkeit in der Produktion.

Fabrikarbeit braucht keineswegs gefährlich zu sein. Wenn der Arbeiter zu schwer und zu lange arbeiten muß, kommt er in einen Zustand geistiger Erschlaffung, der Unglücksfälle direkt herausfordert. Ein Teil der Aufgabe, Unglücksfälle zu verhüten, besteht in der Vermeidung dieses Geisteszustandes; zum anderen Teil besteht sie darin, Leichtsinn vorzubeugen und die Maschinen vor Narrenhänden zu bewahren. Nach der Zusammenstellung von Sachverständigen sind Unglücksfälle in der Hauptsache zurückzufüren auf:

1. Mangelhafte Konstruktion; 2. defekte Maschinen; 3. Platzmangel; 4. Fehlen der Schutzvorrichtungen; 5. Unsauberkeit; 6. schlechtes Licht; 7. schlechte Luft; 8. unsachgemäße Kleidung; 9. Leichtsinn; 10. Unwissenheit; 11. geistige Erschlaffung; 12. mangelhafte Zusammenarbeit.

Die Fragen der Konstruktionsfehler und Maschinendefekte, des Platzmangels, der Unsauberkeit, der schlechten Luft und Beleuchtung, des unrichtigen Geisteszustandes und der mangelhaften Zusammenarbeit sind leicht abgetan. Keiner unserer Leute ist überarbeitet. Die Lohnfrage schafft neun Zehntel der psychischen Fragen aus der Welt, und die Konstruktionstechnik löst die übrigen. Es bleibt also nur noch übrig, uns gegen unsachgemäße Kleidung, Leichtsinn, Unwissenheit und Narrenhände zu schützen. Das ist am schwierigsten dort, wo Treibriemen verwendet werden. Bei allen neuen Konstruktionen hat jede Maschine daher ihren eignen Elektromotor, bei den älteren können wir der Riemen aber nicht entraten. Alle Riemen sind jedoch geschützt. Die automatischen Transportbahnen sind überall von Stegen überbrückt, so daß kein Arbeiter sie an einer gefährlichen

Stelle zu überschreiten braucht. Überall wo eine Gefahr durch wegfliegende Metallteilchen droht, werden die Arbeiter gezwungen, Schutzbrillen zu tragen, und das Risiko wird außerdem noch dadurch vermindert, daß die Maschinen von Netzen umgeben sind. Brennende Öfen sind durch Gitter von dem übrigen Raum abgetrennt. Nirgends gibt es ungeschützte Maschinenteile, in denen Kleidungsstücke hängen bleiben können. Sämtliche Gänge werden freigehalten. Die Einschalter der Ziehpressen sind mit großen roten Sperrvorrichtungen versehen, die entfernt werden müssen, bevor der Schalter gedreht werden kann — dadurch ist es unmöglich, daß die Maschine gedankenlos in Gang gesetzt wird. Arbeiter bestehen mit Vorliebe darauf, unsachgemäße Kleidung zu tragen, — z. B. Schlipse, flatternde Ärmel und dergleichen, die sich in Flaschenzüge verfangen. Die Vorsteher müssen darauf achten und erwischen auch meistens die Sünder. Neue Maschinen werden nach jeder Richtung hin ausprobiert, ehe sie in Betrieb genommen werden. Die Folge ist, daß schwere Unglücksfälle fast niemals bei uns vorkommen.

Die Industrie braucht keine menschlichen Opfer zu fordern.

VIII. KAPITEL

LÖHNE

Nichts ist im Geschäftsleben so weit verbreitet wie die Redensart: „Ich zahle auch die üblichen Löhne." Der gleiche Geschäftsmann würde sich schwer hüten, zu erklären: „Meine Waren sind nicht besser und nicht billiger als die der anderen." Kein Fabrikant würde bei gesundem Verstande behaupten, daß das billigste Rohmaterial gleichzeitig die besten Waren liefert. Warum dann das viele Gerede über die „Verbilligung der Arbeitskraft", über den Vorteil, den ein Sinken der Löhne bringen würde — wäre das nicht gleichbedeutend mit einem Herabdrücken der Kaufkraft und einem Sinken des inneren Marktes? Welchen Nutzen hat die Industrie, wenn sie so ungeschickt geleitet wird, daß sie nicht allen Beteiligten eine menschenwürdige Existenz zu schaffen vermag? Keine Frage ist so wichtig wie die Lohnfrage — die Mehrzahl der Bevölkerung lebt von Löhnen. Ihr Lebens- und Lohnstandard ist maßgebend für den Wohlstand des Landes.

In sämtlichen Fordbetrieben haben wir einen Mindestlohn von sechs Dollar pro Tag eingeführt, früher betrug er fünf Dollar, und zu Anfang zahlten wir, was eben verlangt wurde. Es wäre aber eine schlechte Moral und das schlechteste von allen Geschäftsprinzipien, wollten wir zu dem alten Prinzip des „üblichen Lohns" zurückkehren.

Nehmen wir zuerst die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital. Es ist nicht Sitte, den Angestellten als einen Partner zu bezeichnen, und doch ist er nichts anderes. Jeder Geschäftsmann, der die Leitung seines Geschäftes allein

nicht bewältigen kann, nimmt sich einen Gesellschafter, mit dem er sich in die Geschäftsführung teilt. Warum soll der Produzent, der seine Produktion auch nicht allein mit seinen zwei Händen bewältigen kann, denen, die er heranholt, um ihm bei der Produktion zu helfen, den Titel „Gesellschafter" verweigern? Jedes Geschäft, das mehr als eines Menschen zu seiner Führung bedarf, ist eine Art Gesellschaftsverhältnis. In dem Augenblick, in dem ein Geschäftsmann Hilfe zu seinem Geschäft heranzieht — selbst wenn diese nur aus einem Laufjungen besteht — wählt er sich einen Partner. Er selbst mag zwar Alleinbesitzer der Arbeitsmittel und der alleinige Geschäftsführer sein, aber nur wenn er zugleich der alleinige Leiter und Produzent bleibt, kann er den Anspruch völliger Unabhängigkeit stellen. Niemand ist unabhängig, der von der Hilfe eines anderen abhängt. Das Verhältnis ist stets reziprok — der Chef ist der Gesellschafter seines Arbeiters, und der Arbeiter der Partner seines Chefs; daher ist es sinnlos von dem einen oder dem anderen zu behaupten, daß er der allein Unentbehrliche sei. Beide sind unentbehrlich. Wenn der eine sich vordrängt, muß der andere — und schließlich jeder Teil — darunter leiden. Es ist kompletter Unsinn, wenn Kapital und Arbeit sich als getrennte Parteien betrachten — sie sind Gesellschafter. Arbeiten sie gegeneinander, ziehen sie an zwei verschiedenen Strängen — so schädigt das lediglich die Organisation, an der sie doch beide als Gesellschafter beteiligt sind, und der sie ihren Lebensunterhalt verdanken.

Es müßte der Ehrgeiz eines jeden Arbeitgebers sein, höhere Löhne zu zahlen als seine sämtlichen Konkurrenten, und das Streben des Arbeitnehmers, diesen Ehrgeiz praktisch zu ermöglichen. Natürlich sind in jedem Betriebe Arbeiter zu finden, die scheinbar von der Voraussetzung ausgehen, daß jede Mehrleistung lediglich zum Vorteil des Unternehmers beiträgt. Schade, daß ein solcher Glaube überhaupt möglich ist. Aber er besteht tatsächlich und viel-

leicht sogar nicht ohne Berechtigung. Wenn der Unternehmer seine Leute dazu antreibt, ihr Bestes zu tun, und die Leute entdecken nach einer Weile, daß der Lohn ausbleibt, so werden sie ganz natürlich in ihren Schlendrian zurückfallen. Finden sie aber die Früchte ihrer Arbeit in ihrem Lohnbuch wieder — sehen sie dort den Beweis, daß Mehrleistung zugleich Mehrlohn bedeutet — dann lernen sie auch begreifen, daß sie zum Geschäft gehören, daß der Erfolg des Geschäfts von ihnen und ihr Fortkommen von dem Geschäft abhängt.

„Was soll der Arbeitgeber zahlen?" — „Wieviel der Arbeitnehmer bekommen?" Das sind alles sekundäre Fragen. Die Kernfrage lautet: „Wieviel vermag das Geschäft zu zahlen?" Eines ist klar: kein Geschäft kann höhere Ausgaben als Einnahmen vertragen. Wird der Brunnen rascher ausgepumpt als das Wasser wieder zufließt, so wird er bald ausgetrocknet sein. Und ist der Brunnen versiegt, so müssen die, die aus ihm schöpften, dursten. Wenn sie aber glauben, sie könnten den einen Brunnen ausschöpfen, um dann aus dem nächsten zu trinken, so ist es nur eine Frage der Zeit, bis alle Brunnen versiegt sind. Die Forderung nach einer gerechteren Lohnausteilung ist zur Zeit allgemein, aber man darf nicht vergessen, daß auch Löhne ihre Grenzen haben. Es lassen sich bei einem Geschäft, daß nur 100000 Dollar einbringt, nicht 150000 Dollar ausschütten. Das Unternehmen schreibt die Lohngrenzen vor. Aber braucht das Unternehmen selbst begrenzt zu sein? Es zieht sich selber Grenzen, indem es falschen Grundsätzen folgt.

Wenn die Arbeiter statt der Redensart: „Der Unternehmer müßte so und so viel zahlen", lieber erklären wollten: „das Unternehmen müßte auf diese oder jene Weise so geleitet und gefördert werden, daß es so und so viel abwirft," — würden sie weiter kommen. Denn nur das Unternehmen selbst vermag die Löhne auszuzahlen. Jeden-

falls ist der Unternehmer dazu außerstande, wenn nicht das Unternehmen dafür bürgt. Weigert sich der Unternehmer jedoch, höhere Löhne zu zahlen, obgleich das Unternehmen dazu in der Lage wäre, was ist dann zu tun? Gewöhnlich ernährt ein Unternehmen zu viele Menschen, als daß man leichtfertig mit ihm umspringen dürfte. Es ist direkt verbrecherisch, ein Unternehmen zu gefährden, dem eine größere Anzahl Menschen ihre Dienste leihen, und das sie als die Quelle ihrer Tätigkeit und ihrer Existenz betrachten. Dadurch, daß man das Unternehmen durch Streik oder Aussperrung tot macht, ist keine Abhilfe geschaffen. Der Arbeitgeber wird niemals dadurch etwas gewinnen, daß er seine Angestellten vor sich Revue passieren läßt und sich dabei die Frage stellt: „Wie weit vermag ich ihre Löhne zu drücken?" Genau so wenig hilft es dem Arbeitnehmer, wenn er den Unternehmer mit der Faust bedroht und fragt: „Wieviel kann ich aus ihm herauspressen?" Letzten Endes müssen sich beide Teile an das Unternehmen halten und sich die Frage stellen: „Wie kann man der betreffenden Industrie zu einem nutzbringenden und gesicherten Dasein verhelfen, so daß sie uns allen eine sichere und behagliche Existenz bietet?" Aber Arbeitgeber und Arbeitnehmer denken durchaus nicht immer geradeaus. Die Gewohnheit, kurzsichtig zu handeln, ist schwer zu durchbrechen. Was läßt sich dagegen tun? Nichts! Gesetze und Vorschriften können keine Abhilfe schaffen, nur Aufklärung und das eigne Interesse sind dazu imstande. Es dauert zwar lange, bis die Aufklärung wirkt, aber wirken muß sie ja endlich doch, da das Unternehmen, an dem beide, Arbeitgeber wie -nehmer mit dem gleichen Ziel der Dienstleistung arbeiten, letzten Endes gebieterisch sein Recht verlangt.

Was verstehen wir denn überhaupt unter hohen Löhnen?

Wir verstehen darunter höhere Löhne als vor zehn Monaten oder vor zehn Jahren gezahlt wurden, keineswegs aber einen höheren Lohn, als er von rechtswegen gezahlt

werden müßte. Die hohen Löhne von heute können in zehn Jahren niedrig sein.

Wenn es richtig ist, daß der Leiter eines Unternehmens sich bemüht, die Dividende zu erhöhen, so ist er genau so im Recht, wenn er die Löhne erhöht. Nur ist es nicht der Geschäftsleiter, der die höheren Löhne zahlt. Ist er dazu imstande und tut er es nicht, so liegt die Schuld natürlich an ihm. Er allein jedoch ist niemals imstande, die Löhne zu erhöhen. Hohe Löhne lassen sich nicht zahlen, wenn die Arbeiter sie sich nicht verdienen. Ihre Arbeit ist das produktive Element. Sie ist nicht der alleinige produktive Faktor — eine schlechte Geschäftsführung wird Arbeit und Material vergeuden und die Früchte der Arbeit zuschanden machen. Die Arbeiter vermögen wiederum die Früchte einer guten Geschäftsführung zu vernichten. Wo jedoch geschickte Geschäftsführung und ehrliche Arbeit Gesellschafter sind, ist es der Arbeiter, der die hohen Löhne möglich macht. Er zahlt seine Kraft und sein Können ein, und wenn er die Einlage ehrlich einzahlt, hat er auch Anspruch auf ehrliche Entlohnung. Er hat sie sich nicht nur verdient, er hat sogar viel dazu beigetragen, sie zu schaffen.

Zuvor muß jedoch klar erkannt werden, daß die Voraussetzung zu hohen Löhnen in den Fabrikräumen selbst geschaffen wird. Ist das nicht der Fall, dann kann der hohe Lohn auch nicht in die Lohnbücher wandern. Ein System, die Arbeit zu umgehen, läßt sich nicht erfinden. Dafür hat die Natur gesorgt. Müßige Hände und Füße waren uns nicht zugedacht. Die Arbeit ist in unserm Dasein Grundbedingung für Gesundheit, Selbstachtung und Glück. Statt ein Fluch ist sie der größte Segen. Strenge soziale Gerechtigkeit entspringt nur aus ehrlicher Arbeit. Wer viel schafft, soll viel nach Hause tragen. Wohltätigkeit hat in der Lohnfrage keinen Raum. Der Arbeiter, der dem Unternehmen sein Bestes gibt, ist auch für das Unternehmen der Beste. Eine Qualitätsleistung kann man von ihm aber auf die Dauer ohne

entsprechende Anerkennung nicht verlangen. Der Arbeiter, der mit dem Gefühl an sein Tagewerk herangeht, daß es ihm trotz aller Anstrengung niemals genug einbringen wird, um den Mangel von ihm fernzuhalten, ist nicht in der Verfassung, sein Tagewerk gut zu leisten. Er ist von Angst und Sorge erfüllt, die seiner Arbeit schaden.

Fühlt der Arbeiter dagegen, daß sein Tagewerk ihm nicht nur die Lebensnotdurft, sondern darüber hinaus noch die Möglichkeit gewährt, seine Jungens und Mädels etwas lernen zu lassen und seiner Frau Vergnügen zu verschaffen, dann ist ihm die Arbeit ein guter Freund, und er wird sein Bestes hergeben. Und das ist für ihn und für das Geschäft gut. Dem Arbeiter, der seinem Tagewerk nicht eine gewisse Befriedigung abgewinnt, geht der beste Teil seines Lohnes verloren.

Denn es ist etwas Großes um unser Tagewerk — etwas ganz Großes! Die Arbeit ist der Eckstein, auf dem die Welt ruht, sie ist die Wurzel unserer Selbstachtung. Und der Arbeitgeber ist verpflichtet, ein noch größeres Tagewerk zu leisten als seine Leute. Der Unternehmer, der seine Pflicht der Welt gegenüber ernst nimmt, muß auch ein tüchtiger Arbeiter sein. Er darf nicht sagen: „Ich lasse so und so viele tausend Menschen für mich arbeiten." In Wahrheit liegen die Dinge so, daß er für die Tausende von Menschen arbeitet — und je bessere Arbeit die Tausende wiederum leisten, um so mehr wird er sich rühren müssen, um ihre Produkte auf den Markt zu bringen. Löhne und Gehälter werden auf eine bestimmte Summe festgesetzt — und das muß auch so sein, um eine feste Kalkulationsbasis zu schaffen. Löhne und Gehälter sind also eigentlich weiter nichts, als ein bestimmter, im voraus bezahlter Gewinnanteil; häufig stellt sich jedoch bei Jahresschluß heraus, daß ein größerer Gewinn ausbezahlt werden kann. Und dann müßte er ausbezahlt werden! Wer an einem Geschäft mitarbeitet, hat auch Anspruch auf einen Teil des Gewinnes, sei es in

Form eines anständigen Lohnes oder Gehaltes oder einer Extravergütung. Dieser Grundsatz beginnt ja auch ganz allgemein Anerkennung zu finden.

Heute stellen wir bereits die bestimmte Forderung, daß der menschlichen Seite des Geschäftslebens die gleiche Bedeutung wie der materiellen einzuräumen ist. Und wir sind auf dem besten Wege, diese Forderung zu erfüllen. Fraglich ist nur, ob wir hierzu auch den richtigen Weg beschreiten werden — einen Weg, der uns die materielle Seite, die heute unsere Stütze ist, erhält — oder einen Irrweg, der uns alle Früchte der Arbeit vergangener Jahre entreißen wird. Unser Geschäftsleben repräsentiert unser Dasein als Nation, es ist der Spiegel unseres wirtschaftlichen Fortschritts und schafft uns unsere Stellung unter den Völkern. Wir dürfen es nicht leichtfertig aufs Spiel setzen. Was uns fehlt, ist die Rücksicht auf das menschliche Element in unserm Geschäftsleben. Sicherlich werden wir aber auch ohne gewaltsame Umgruppierung, ohne Schädigung des einzelnen, ja zum wachsenden Vorteil von jedermann unser Ziel erreichen. Und die Lösung des Ganzen liegt in der Anerkennung des Gesellschafterverhältnisses der Menschen untereinander. Bis nicht jedermann sich selbst völlig genug ist und jeder menschlichen Hilfe entraten kann, können wir ohne dieses Gesellschaftsverhältnis nicht auskommen.

Das sind die grundlegenden Wahrheiten der Lohnfrage. Alles ist nur eine Frage der Gewinnverteilung unter Gesellschaftern.

Wie hoch muß ein Durchschnittslohn eigentlich sein? Welche Art von Lebensführung kann man billigerweise als Entgelt für die Tagesarbeit beanspruchen? Habt ihr euch jemals überlegt, was ein Lohn von rechtswegen alles bestreiten muß? Die Antwort: den Lebensunterhalt, will gar nichts besagen. Die Kosten des Lebensunterhaltes sind zum großen Teil von der Leistungsfähigkeit des Produktions- und Transportwesens abhängig, und die Leistungsfähigkeit

des Produktions- und Transportwesens wiederum von der gesunden Geschäftsführung und den Leistungen der Arbeiter. Gute, tüchtig geleistete Arbeit müßte von rechtswegen hohe Löhne und niedrige Kosten des Lebensunterhaltes zeitigen. Der Versuch, die Löhne nach den Lebensunterhaltskosten zu regulieren, führt zu nichts. Die Kosten des Lebensunterhalts stellen nur ein Resultat dar, und wir können nicht erwarten, ein Resultat konstant zu erhalten, wenn wir die Faktoren, von denen es abhängig ist, ständig verändern. Wenn wir die Löhne den Lebensunterhaltskosten anzupassen versuchen, gleichen wir dem Hunde, der sich selbst in den Schwanz beißt. Wer wäre außerdem kompetent, zu bestimmen, welche Art von Lebensstandard als Grundlage dienen soll? Lieber wollen wir unsern Gesichtskreis erweitern und erst einmal untersuchen, was der Durchschnittslohn für den Arbeiter bedeutet — und was er eigentlich bedeuten müßte.

Der Lohn muß sämtliche Verpflichtungen des Arbeiters außerhalb der Fabrik decken; innerhalb der Fabrik deckt er alles, was der Arbeiter an Arbeit und Denken leistet. Das produktive Tagewerk ist die unerschöpflichste Goldmine, die jemals erschlossen wurde. Daher sollte der Lohn zum mindesten die äußeren Verpflichtungen des Arbeiters decken. Nicht minder aber muß es ihn der Sorge um seinen Lebensabend entheben, wenn er nicht mehr arbeiten kann — und von rechtswegen auch nicht mehr arbeiten dürfte. Aber selbst um dieses Wenige zu erreichen, muß die Industrie nach einem neuen Schema der Produktion, der Verteilung und der Entlohnung umorganisiert werden, um auch die Löcher in den Taschen derer zuzustopfen, die keine produktive Arbeit leisten. Es gilt ein System zu schaffen, das sowohl von dem guten Willen wohlmeinender wie von der Böswilligkeit egoistischer Arbeitgeber unabhängig ist. Dazu ist aber erste Voraussetzung, die Basis der Wirklichkeit zu finden.

Ein Tag Arbeit erfordert die gleiche Menge Kraft, ob nun der Scheffel Weizen einen Dollar oder 2½ Dollar, das Dutzend Eier 12 oder 90 Cents kostet. Welche Wirkung haben diese auf die Kräfteeinheiten, die ein Mann zu einem Tag produktiver Arbeit braucht?

Handelte es sich hierbei lediglich um den Mann selbst, um die Kosten seines eigenen Unterhalts und den ihm rechtmäßig zustehenden Gewinn, so wäre das ganze eine recht einfache Sache. Aber er ist ja kein Individuum für sich.

Er ist zugleich ein Staatsbürger, der seinen Teil zum Gedeihen der Nation beiträgt. Er ist ein Haushaltungsvorstand, vielleicht der Vater von Kindern, die er von seinem Verdienst etwas Nützliches lernen lassen muß. Wir müssen alle diese Tatsachen mit in Betracht ziehen. Wie sollen wir die Leistungen bewerten und berechnen, die das Heim, die Familie zum Tagewerk beitragen? Wir bezahlen den Mann für seine Arbeit; wieviel ist die Arbeit indes dem Heim, der Familie schuldig? Wieviel seiner Stellung als Staatsbürger? Wieviel seiner Eigenschaft als Vater? Der Mann leistet seine Arbeit in der Fabrik, die Frau ihre Arbeit zu Hause. Die Fabrik muß beide bezahlen. Nach welchem Prinzip sollen die Leistungen von Heim und Familie ihren Platz auf der Ausgabenseite unseres Tagewerkkontos zugewiesen erhalten? Sollen des Mannes eigne Unterhaltskosten als „Ausgaben" und die Tätigkeit, ein Heim und eine Familie zu unterhalten, als „Überschuß", als „Gewinn" gebucht werden? Oder soll der Gewinn aus seinem Tagewerk streng nach dem Bargeldbestand berechnet werden, nach dem, was übrig bleibt, nachdem der Mann seine und seiner Familie Bedürfnisse befriedigt hat? Oder sind alle diese privaten Verpflichtungen ausschließlich auf der Ausgabenseite und der Gewinn gänzlich losgelöst von ihnen zu berechnen? Das heißt, hat der arbeitende Mensch nach der Erfüllung seiner Verpflichtungen gegen sich selbst und seine Familie, nachdem er sie und sich selbst gekleidet, ver-

sorgt, erzogen und mit den seinem Lebensstandard angemessenen Vorrechten versehen hat, noch Anspruch auf einen Überschuß in Gestalt von Gewinnersparnissen? Und hat all dies dem Konto unseres Tagewerks zur Last zu fallen? Ich glaube, ja! denn sonst häten wir den grauenvollen Anblick von Kindern und Müttern, die zum Frondienst außerhalb des Hauses gezwungen werden.

Alle diese Fragen erfordern eine genaue Untersuchung und Berechnung. Vielleicht bringt kein einziger Faktor unseres Wirtschaftslebens mehr Überraschungen als die exakte Berechnung der Kosten, die unser Tagewerk zu tragen hat.

Vielleicht läßt sich der Energieverbrauch des Mannes bei der Verrichtung seines Tagewerks — wenn auch nicht ohne beträchtliche Störungen — genau berechnen. Aber es dürfte unmöglich sein, den Aufwand zu berechnen, der dazu nötig ist, ihn für die Forderungen des nächsten Tages zu stählen; und ebensowenig läßt sich die natürliche und unersetzliche Kraftabnutzung jemals bestimmen. Die nationalökonomische Wissenschaft hat bisher noch keinen Entschädigungsfond für die schwindenden Kräfte des von seinem Tagewerk erschöpften arbeitenden Mannes geschaffen. Zwar läßt sich eine Art Fond in der Form von Altersrenten gründen. Aber Renten und Pensionen nehmen keinerlei Rücksicht auf den Überschuß, der sich aus dem Tagewerk ergeben müßte, um die besonderen Bedürfnisse, die physischen Einbußen und die unvermeidliche Kräfteverminderung des Handarbeiters zu tragen.

Der höchste bisher gezahlte Lohn ist immer noch lange nicht hoch genug. Unsere Volkswirtschaft ist noch nicht genügend durchorganisiert, und ihre Ziele sind noch zu unklar, um mehr als nur einen Bruchteil der Löhne zahlen zu können, die eigentlich gezahlt werden müßten. Hier gibt es noch viel Arbeit zu verrichten. Mit dem Gerede über Abschaffung der Löhne und Aufrichtung des Kommunismus

rücken wir der Lösung nicht näher. Das Lohnsystem bietet bisher die einzige Möglichkeit, um Produktionsbeiträge nach ihrem Werte zu entlohnen. Nehmt den Lohnstandard fort, und die Ungerechtigkeit wird herrschen. Vervollkommnet das Lohnsystem, und wir ebnen der Gerechtigkeit die Wege.

Im Laufe der Jahre habe ich ziemlich viel in der Lohnfrage gelernt. Vor allem glaube ich, daß, abgesehen von allem andern, unser eigner Absatz bis zu einem gewissen Grade von den Löhnen, die wir zahlen, abhängig ist. Sind wir imstande, hohe Löhne auszuschütten, wird auch wieder mehr Geld ausgegeben, das dazu beiträgt, Ladeninhaber, Zwischenhändler, Fabrikanten und Arbeiter anderer Industriezweige wohlhabender zu machen, und ihre Wohlhabenheit wird auch auf unsern Absatz Einfluß haben. Hohe Löhne aller Orten sind gleichbedeutend mit allgemeinem Wohlstand, vorausgesetzt natürlich, daß die hohen Löhne eine Folge erhöhter Produktion sind. Eine Erhöhung der Löhne und Herabsetzung der Produktionsmenge wäre der Anfang zu einem Rückgang des Wirtschaftslebens.

Wir brauchen einige Zeit, um uns in der Lohnfrage zurechtzufinden. Erst als auf Grund unseres „T-Modells" die eigentliche Produktion begonnen hatte, hatten wir Gelegenheit auszurechnen, wie hoch die Löhne eigentlich sein müßten. Vordem hatten wir aber bereits eine bestimmte „Gewinnbeteiligung" eingeführt. Wir hatten nach jedem Jahresabschluß einen gewissen Prozentsatz unseres Reingewinnes unter die Arbeiter verteilt. So waren z. B. bereits im Jahre 1909 80000 Dollar auf Grund der Arbeitsjahre der Arbeitnehmer zur Austeilung gelangt. Wer ein Jahr in unseren Diensten stand, erhielt 5% seines Jahreseinkommens; bei zweijähriger Arbeitszeit wurden 7½% und bei dreijähriger 10% auf das Jahreseinkommen aufgeschlagen. Der einzige Einwand gegen diesen Verteilungsplan war, daß er in keinerlei Beziehungen zu dem Tagewerk des einzel-

nen stand. Die Arbeiter erhielten ihren Anteil erst lange, nachdem ihr Tagewerk vorüber war, und zwar als eine Art von Geschenk. Es ist aber stets unerwünscht, Wohltätigkeit mit der Lohnfrage zu verquicken.

Außerdem waren die Löhne hierbei in keinerlei Weise den Leistungen angepaßt. Der Arbeiter, der Verrichtung „A" zu erfüllen hatte, konnte einen niedrigeren Lohn erhalten, als sein Genosse bei Verrichtung „B", während in Wahrheit „A" vielleicht vielmehr Geschick und Kraft beanspruchte als „B". Ungleichheit schleicht sich nur zu leicht in die Lohnfrage ein, wenn nicht Arbeitgeber wie Arbeitnehmer wissen, daß der Lohn auf etwas Bestimmterem als auf bloßer Schätzung beruht. So fingen wir denn 1913 an, über die vielen Tausende von Verrichtungen in unseren Betrieben Zeitmessungen anzustellen. Durch Zeitmessungen dürfte es theoretisch möglich sein, zu bestimmen, wie groß die Produktionsmenge des einzelnen sein muß. Bei weitherziger Abschätzung läßt sich auch eine bestimmte Produktionsmenge für den Tag festsetzen und bei genügender Berücksichtigung der Geschicklichkeitsanforderungen ein Wertmesser bestimmen, der mit einiger Genauigkeit den Aufwand an Geschicklichkeit und Kraft anzeigt, den die einzelnen Verrichtungen beanspruchen, um danach die Leistung zu errechnen, die als Entgelt für die Löhnung billigerweise von dem Arbeiter verlangt werden darf. Ohne sachgemäßes Studium weiß weder der Arbeitgeber, weshalb er die Löhnung bezahlt, noch der Arbeitnehmer, weshalb er sie erhält. Auf Grund dieser Zeittabellen wurden sämtliche Arbeitsgänge unseres Betriebes genormt und die Löhne bestimmt.

Stückarbeit gibt es bei uns nicht. Zum Teil werden die Leute stunden-, zum Teil tageweise bezahlt, in fast allen Fällen wird aber eine bestimmte Produktionsnorm verlangt, von der man erwartet, daß der Arbeiter sie einhalten wird. Andernfalls würde weder der Arbeiter noch wir wissen, ob

die Löhnung wirklich verdient wird. Eine bestimmte Arbeitsmenge muß täglich geleistet werden, bevor ein richtiger Lohn gezahlt werden kann. Wachleute werden für ihre Gegenwart gezahlt, Arbeiter für ihre Arbeit.

An Hand dieser feststehenden Tatsachen wurde im Januar 1914 eine Art Gewinnbeteiligungsplan angekündigt und in die Tat umgesetzt. Der Mindestlohn wurde für jede Art von Arbeit unter gewissen Bedingungen auf 5 Dollar pro Tag festgelegt. Gleichzeitig setzten wir den Arbeitstag von neun auf acht Stunden und die Arbeitswoche auf achtundvierzig Arbeitsstunden herab. Das alles geschah aus freien Stücken. Alle unsere Lohnsätze sind freiwillig von uns eingeführt worden. Unserer Meinung nach entsprach dies der Gerechtigkeit, letzten Endes gebot es aber auch unser eigner Vorteil. Das Gefühl, andere glücklich zu machen — bis zu einem gewissen Grade die Lasten seiner Mitmenschen zu erleichtern, einen Überschuß schaffen zu können, aus dem sich Freude und Ersparnis schöpfen lassen, — ist stets beglückend. Guter Wille gehört zu den wenigen wirklich wichtigen Dingen des Lebens. Der zielbewußte Mensch vermag fast alles zu erreichen, was er sich vorgenommen hat, versteht er dabei aber nicht auch guten Willen zu erzeugen, so wird er nicht viel gewonnen haben.

Bei all dem war jedoch keinerlei Wohltätigkeit im Spiele. Das war nicht allen ganz klar. Viele Unternehmen glaubten, wir hätten die Ankündigung nur erlassen, weil wir gute Geschäfte gemacht hätten und weitere Reklame brauchten, und verurteilten uns scharf, weil wir die Sitte über den Haufen warfen, den üblen Brauch, dem Arbeiter gerade nur so viel, oder vielmehr so wenig zu zahlen, als er zu nehmen bereit war. Derartige Sitten und Gebräuche taugen nichts; sie müssen und werden auch einmal überwunden werden. Sonst werden wir die Armut nicht aus der Welt schaffen. Wir führten die Änderung nicht nur ein, weil wir höhere Löhne zahlen wollten und zahlen zu können

glaubten, wir wollten die hohen Löhne zahlen, um unser Unternehmen auf eine bleibende Basis zu stellen. Das Ganze war keine Verteilung — wir bauten nur für die Zukunft vor. Ein schlechte Löhne zahlendes Unternehmen ist stets ein unsicheres Geschäft.

Wenig industrielle Ankündigungen haben wohl so viele Kommentare in allen Teilen der Welt hervorgerufen wie die unsere; dennoch wurde sie kaum von jemand richtig verstanden. Die Arbeiter glaubten ganz allgemein, sie würden 5 Dollar Tageslohn erhalten, ganz gleich, welche Arbeit sie leisteten.

Die Tatsachen entsprachen nicht ganz dem allgemeinen Eindruck. Der Gedanke war, den Gewinn zu verteilen. Statt aber zu warten, bis der Gewinn eingekommen war, berechneten wir ihn, so gut es ging, im voraus, um ihn unter gewissen Vorraussetzungen dem Lohn derer zuzuschlagen, die mindestens seit einem halben Jahr im Dienste der Gesellschaft standen. Die Beteiligung erfolgte in drei Klassen und war in jeder verschieden. Die Klassen bestanden aus:

1. Verheirateten Leuten, die mit ihrer Familie zusammen lebten und sie gut versorgten.

2. Ledigen Männern über zweiundzwanzig mit nachweislich haushälterischen Gewohnheiten.

3. Jungen Männern unter zweiundzwanzig und Frauen, die die einzige Stütze irgendwelcher Angehörigen waren.

Vorerst erhielt der Arbeiter seinen gerechten Lohn ausgezahlt, — der damals durchschnittlich 15 % höher war als der übliche Tagelohn. Daneben hatte er Anspruch auf einen gewissen Gewinnanteil. Lohn plus Gewinnanteil waren so berechnet, daß er einen Mindestlohn von 5 Dollar pro Tag erhielt. Der Gewinnanteil wurde auf einer Stundenbasis berechnet und dem Stundenlohn akkreditiert, so daß die, die den niedrigsten Stundenlohn erhielten, den größten Gewinnanteil empfingen, der ihnen vierzehntägig

zusammen mit der Löhnung ausbezahlt wurde. So erhielt z. B. ein Arbeiter, der 34 Cent die Stunde verdiente, einen Gewinnanteil von 28½ Cent die Stunde, also einen Tagesverdienst von 5 Dollar. Wer 54 Cent die Stunde verdiente, erhielt einen Stundengewinn von 21 Cent — sein Tageseinkommen betrug 6 Dollar.

Das Ganze war eine Art von Wohlstandsbeteiligungsplan, an den sich bestimmte Bedingungen knüpften. Der Arbeiter und sein Heim mußten einem gewissen Standard von Sauberkeit und Staatsbürgertum genügen. Patriarchalische Absichten lagen uns fern! Trotzdem entwickelte sich eine Art patriarchalischen Verhältnisses; und das ist der Grund, weswegen der ganze Plan und unsere Abteilung für soziale Fürsorge umorganisiert wurden. Die ursprüngliche Idee war jedoch, einen direkten Ansporn zu besserer Lebensführung zu schaffen, und der beste Ansporn lag nach unserer Ansicht in einer Geldprämie. Wer richtig lebt, leistet auch richtige Arbeit. Außerdem wollten wir verhindern, daß der Standard der Arbeitsleistung durch eine Erhöhung der Löhne herabgeschraubt würde. Der Krieg hat den Beweis dafür geliefert, daß eine allzu rasche Lohnerhöhung mitunter nur die Habgier der Menschen weckt, seine Leistungsfähigkeit jedoch mindert. Hätten wir daher anfänglich den Mehrverdienst einfach in das Zahlkuvert hineingesteckt, wäre der Leistungsaufwand aller Wahrscheinlichkeit nach zusammengebrochen. Bei ungefähr der Hälfte der Arbeiter wurde der Lohn auf Grund des neuen Planes verdoppelt; die Gefahr bestand, diese Mehreinnahme als „leichtverdientes Geld" zu betrachten. Ein solcher Gedanke untergräbt aber unweigerlich die Arbeitsleistung. Es ist gefährlich, Löhne allzu rasch zu erhöhen — ganz gleich, ob der betreffende bisher einen oder hundert Dollar pro Tag verdient hat. Im Gegenteil, steigt das Gehalt des Hundertdollarmannes über Nacht auf dreihundert Dollar, so ist zehn gegen eins zu wetten, daß er größere Dummheiten begehen wird, als der Arbeiter,

dessen Verdienst von einem auf drei Dollar die Stunde erhöht wird.

Die vorgeschriebenen Arbeitsnormen waren nicht kleinlich — wenn sie mitunter vielleicht auch auf eine kleinliche Weise angewendet wurden. In der Abteilung für soziale Fürsorge waren rund fünfzig Inspizienten beschäftigt, alle durchschnittlich mit ungewöhnlich starkem, gesundem Menschenverstand begabt. Zwar machten auch sie mitunter Mißgriffe — es sind immer die Mißgriffe, die einem zu Ohren kommen. Vorschrift war, daß die verheirateten Leute, um die Prämie zu erhalten, bei ihren Familien wohnen und für sie sorgen mußten. Es galt erst einmal, gegen die bei den Ausländern weitverbreitete Sitte, Mieter und Kostgänger ins Haus zu nehmen, Front zu machen. — Sie betrachteten ihr Heim als eine Art Institution, aus der sich Kapital schlagen ließ, nicht als Stätte zum wohnen. Junge Leute unter achtzehn Jahren, die Angehörige unterhielten, empfingen gleichfalls eine Prämie, ebenso ledige Männer mit gesundem Lebenswandel. Den besten Beweis für den heilsamen Einfluß unseres Systems liefert die Statistik. Bei der Inkraftsetzung unseres Planes wurden sofort 60% der Männer als anteilsberechtigt befunden; der Prozentsatz erhöhte sich nach sechs Monaten auf 78% und nach einem Jahre auf 87%; während nach anderthalb Jahren nur ein Bruchteil von einem Prozent die Prämie nicht erhielt.

Die Lohnerhöhung erzielte andere Resultate. 1914, als der erste Plan in Kraft trat, hatten wir 14000 Angestellte, und es war notwendig gewesen, jährlich 53000 Mann einzustellen, um das Arbeiterkontingent auf der Höhe von 14000 Mann zu halten. 1915 mußten wir nur 6508 Mann einstellen, und die meisten wurden engagiert, weil unser Unternehmen gewachsen war. Bei dem alten Arbeiterumsatz und unserm gegenwärtigen Bedarf würden wir heute gezwungen sein, jährlich rund 200000 Mann einzustellen — was so gut wie unmöglich wäre. Selbst bei der ver-

schwindend geringen Lehrzeit, die zum Erlernen fast unserer sämtlichen Verrichtungen notwendig ist, wäre es doch unmöglich, allmorgendlich, wöchentlich oder monatlich neues Personal einzustellen; denn obgleich unsere Arbeiter meist nach zwei, drei Tagen bereits annehmbare Arbeit in einem annehmbaren Tempo zu verrichten imstande sind, leisten sie nach einjähriger Übung doch Besseres als zu Anfang. Die Frage des Arbeiterumsatzes hat uns seither denn auch kein Kopfzerbrechen bereitet; genaue Angaben lassen sich hier nur schwer machen, da wir einen Teil der Arbeiter ihre Posten wechseln lassen, um die Arbeit unter einer möglichst großen Anzahl zu verteilen. Daher ist es schwer, zwischen freiwilligem und unfreiwilligem Abgang zu unterscheiden. Heute führen wir auf diesem Gebiete überhaupt keine Statistik mehr, da uns die Personalwechselfrage so wenig interessiert. So viel wir wissen, beträgt der Personalwechsel monatlich etwa 3 bis 6%.

Wir haben an dem System zwar einiges geändert, aber das Prinzip ist das gleiche geblieben:

„Wird von jemandem verlangt, daß er seine Zeit und Energie für eine Sache hergibt, so sorge man dafür, daß er keine finanziellen Schwierigkeiten hat. Es wird sich lohnen. Unsere Gewinne beweisen, daß trotz anständiger Löhne und einer Prämienzahlung, die sich vor Änderung unseres Systems auf rund zehn Millionen Dollar jährlich belief, hohe Löhne das Einträglichste aller Geschäftsprinzipien sind."

Gegen die Methode der Lebensführungsprämie in der Lohnzahlung läßt sich vieles einwenden. Sie führt zu einer gewissen patriarchalischen Bevormundung. Und für Patriarchentum ist in der Industrie kein Platz. Fürsorge, die darin besteht, daß man sich in die intimsten Angelegenheiten des Arbeiters einmischt, ist gleichfalls unmodern geworden. Die Arbeiter brauchen Rat und Hilfe, sogar häufig eine ganz besondere Hilfe, und sie sollte ihnen schon aus

Anstandspflicht gegeben werden. Der praktisch auf breiter Basis durchgeführte Plan der Investierung und Beteiligung wird jedoch mehr dazu beitragen, die Industrie zu konsolidieren und die Organisation zu stärken, als jede soziale Arbeit von außen her.

Ohne Änderung des Prinzips haben wir doch die Zahlungsmethode geändert.

IX. KAPITEL

WARUM NICHT IMMER GUTE GESCHÄFTE MACHEN?

Der Arbeitgeber muß für das Jahr sorgen. Der Arbeitnehmer muß für das Jahr sorgen. Aber beide arbeiten in der Regel nur für die Woche. Sie nehmen Aufträge und Arbeit an, wo sie sie bekommen und zu dem Preise, den man ihnen bewilligt. In guten Zeiten sind Aufträge und Arbeit reichlich vorhanden; in einer „flauen" Geschäftszeit sind sie rar. Im Geschäftsleben herrscht immer „Hausse" oder „Baisse"; die Geschäfte gehen „gut" oder „schlecht". Doch noch zu keiner Zeit gab es in der Welt einen Überschuß an Gütern — sonst hätte es ja auch einen Überschuß an Glück und Wohlstand geben müssen —, trotzdem erleben wir zuzeiten das seltsame Schauspiel, daß die Welt nach Gütern, die industrielle Maschine aber nach Arbeit hungert. Denn zwischen beide — zwischen Nachfrage und die Mittel zu ihrer Befriedigung — schiebt sich ein unübersteigbares Geldhindernis. Produktion wie Arbeitsmarkt sind schwankende, unsichere Faktoren. Statt stetig fortzuschreiten, kommen wir ruckweise vorwärts — einmal zu schnell, dann wieder überhaupt nicht. Sind sehr viele Käufer vorhanden, reden wir von einer Knappheit der Ware; will niemand kaufen, von einer Überproduktion. Ich persönlich weiß, daß wir stets eine Warenknappheit, aber noch niemals eine Überproduktion hatten. Wohl möglich, daß zuzeiten ein Überschuß an einer falschen Warensorte herrschte. Das ist aber keine Überproduktion — das ist planlose Produktion. Es mögen vielleicht auch große Mengen überteuerter Waren auf dem Markte lagern. Das ist

ebenfalls keine Überproduktion — sondern entweder fehlerhafte Produktion oder fehlerhafte Kapitalisation. Werden aber Hausse oder Flaute im Geschäftsleben vom Schicksal diktiert? Müssen wir diese Zustände als unabänderlich hinnehmen? Die Geschäfte gehen gut oder schlecht, je nachdem wir sie gut oder schlecht gehen machen. Weswegen säen wir Korn, betreiben wir Bergwerke oder produzieren wir Waren? Weil die Menschen essen, heizen, sich kleiden und Gebrauchsartikel haben müssen. Es gibt keinen anderen Grund; dennoch wird dieser Grund ständig verschleiert — es werden Manöver vorgenommen, nicht um der Welt zu dienen, sondern um Geld zu verdienen — und all das nur, weil wir ein Finanzsystem ersonnen haben, das, anstatt ein bequemes Austauschmittel zu sein, zuzeiten ein direktes Austauschhindernis bildet. Doch davon später.

Nur weil wir schlecht wirtschaften, haben wir häufig unter Perioden sogenannten „Mißgeschickes" zu leiden. Hätten wir eine ungeheure Mißernte, so könnte ich mir vorstellen, daß das Land hungern müßte; aber unvorstellbar ist es, daß wir Hunger und Armut nur um der schlechten Wirtschaft willen erdulden, einer Mißwirtschaft, die unserem widersinnigen Finanzwesen entspringt. Natürlich hat der Krieg die Wirtschaft unseres Landes in Unordnung gebracht. Er hat die ganze Welt aus den Fugen gerissen. Aber der Krieg ist nicht allein schuld. Der Krieg zog zahlreiche Fehler unseres Finanzsystems ans Licht, vor allem bewies er einwandfrei, wie unsicher jedes nur auf einem finanziellen Unterbau ruhende Geschäft ist. Ich weiß nicht, ob schlechte Geschäfte die Folge schlechter Finanzmethoden sind, oder ob die Fehler in unserm Geschäftsleben die schlechten Finanzmethoden geschaffen haben. Ich weiß nur, daß es zwar nicht angebracht wäre, unser heutiges Finanzsystem einfach über den Haufen zu werfen, aber sicher wäre es erwünscht, unser gesamtes Geschäftsleben auf Grund

des Dienstleistungsprinzips neu zu organisieren. Die Folge davon wird auch ein besseres Finanzsystem sein. Das gegenwärtige wird schwinden, weil es keine Daseinsberechtigung hat. Doch der ganze Prozeß kann nur allmählich vor sich gehen.

Die Stabilisierung im einzelnen kann sehr wohl von dem Individuum ihren Ausgang nehmen. Zwar lassen sich vollkommene Resultate ohne die Mitarbeit der anderen nicht erzielen, wenn das Beispiel aber im Laufe der Zeit bekannt wird, werden andere diesem einzelnen folgen, und so wird es ganz allmählich gelingen, eine Inflation des Marktes zusammen mit ihrem Zwilling, einer Depression des Marktes, in die Klasse der verhütbaren Krankheiten einzureihen. Nach der unbedingt notwendigen Reorganisation von Industrie, Handel und Finanz müßte es durchaus möglich sein, wenn auch nicht diese Periodizität selbst, so doch deren üble Folgen und damit zugleich die periodischen Depressionen von der Industrie fernzuhalten. Die Landwirtschaft befindet sich bereits in solch einem Umbildungsprozeß. Wenn Landwirtschaft und Industrie ihre Neuorganisation vollendet haben, werden sie sich ergänzen: sie sind Komplementäre, nicht getrennte Komplexe. Als Beispiel möchte ich unsere Ventilfabrik anführen. Wir haben sie dreißig Kilometer von der Stadt entfernt auf dem Lande errichtet, damit die Arbeiter zugleich Bauern sein können. Durch Einführung geeigneter Maschinen wird man in Zukunft zur Landarbeit nur einen Bruchteil der Zeit verwenden brauchen, die heute erforderlich ist. Die Zeit, die die Natur zum Produzieren benötigt, ist viel größer als des Menschen Arbeitszeit beim Säen, Kultivieren und Ernten. In vielen Zweigen der Industrie, deren Produkte nicht umfangreich sind, bleibt es sich auch so ziemlich gleich, wo produziert wird. Mit Hilfe der Wasserkraft läßt sich vieles recht gut auf dem Lande machen. Wir werden daher in größerem Maße als bisher einen Industriestand bekommen, der

zugleich Bauernstand ist und der unter den denkbar ökonomischsten und gesündesten Bedingungen wirkt. Die Saisonindustrien lassen sich auf diese Weise versorgen. Auf etwas andere Art wird man wieder für eine richtige Reihenfolge der Produkte, je nach Jahreszeit und Ausrüstung sorgen können, und wieder auf andere Art müßte man imstande sein, unter sorgfältiger Organisation gute und schlechte Zeiten auszugleichen. Eingehendes Studium jeder beliebigen Frage müßte hierzu die richtigen Wege zeigen.

Die periodischen Depressionen sind das Schlimmere von den beiden Übeln, weil sie so ausgedehnt sind, daß sie als unübersehbar erscheinen. Bis nicht die gesamte Neuorganisation vollendet ist, lassen sie sich auch nicht völlig beherrschen, aber jeder Geschäftsmann vermag sich bis zu einem gewissen Grade selbst zu helfen und, indem er seinem Unternehmen sehr wesentlich hilft, auch den anderen zu nützen. Die Fordproduktion hat zu keiner Zeit im Zeichen guter oder schlechter Geschäfte gestanden. Sie ist unbeschadet der Verhältnisse ihren graden Weg gegangen, ausgenommen in den Jahren 1917/19, in denen sie für Kriegszwecke umgestellt wurde. Das Jahr 1912/13 galt als ein schlechtes Geschäftsjahr, obgleich es heute von manchen als „normal" bezeichnet wird. Wir haben damals unsern Umsatz fast verdoppelt; 1913/14 war entschieden flau: wir vermehrten unsern Absatz um ein Drittel. Das Jahr 1920/21 gilt als eines der trübsten, deren die Geschichte sich entsinnen kann: wir hatten einen Absatz von 1¼ Million Wagen, das heißt rund das Fünffache von 1912/13, dem sogenannten „normalen" Jahr. Ein besonderes Geheimnis steckt nicht dahinter. Wie bei allen anderen Vorgängen in unserem Unternehmen war auch dieser nur eine logische Folge aus einem Prinzip, das sich auf jedes Unternehmen anwenden läßt.

Heute zahlen wir ohne jede Einschränkung einen Mindestlohn von sechs Dollar für den Tag. Die Leute sind so daran

gewöhnt, hohe Löhne zu verdienen, daß eine Überwachung überflüssig geworden ist. Jeder Arbeiter erhält seinen Mindestlohn, sobald er die Mindestleistung in seiner Produktion erreicht hat — und das hängt ausschließlich von seinem Wunsche zu arbeiten ab. Wir schlagen unsern voraussichtlichen Gewinn auf die Löhne drauf und zahlen jetzt höhere Löhne als zur Hochkonjunkturzeit im Kriege. Aber wie immer zahlen wir sie als Entgelt für die Arbeitsleistung. Daß die Leute wirklich arbeiten, geht aus der Tatsache hervor, daß ungefähr 60% der Arbeiter mehr als den Mindestlohn verdienen. Sechs Dollar im Tage sind eben kein Durchschnitts-, sondern der Mindestlohn.

Welches sind die Grundlagen des Wohlstandes? Wir kommen nicht durch eine Reihe kühner Sprünge vorwärts. Jeder Schritt muß sorgfältig erwogen sein. Wie kann man glauben, ohne Denken vorwärtskommen zu können! Auch die Frage des Wohlstandes erfordert Nachdenken. Eine wirkliche Zeit der Blüte ist jene, die einer möglichst großen Anzahl Menschen alles gewährt, was sie an Essen, Trinken, Kleidung, kurz zu einem behaglichen Dasein brauchen! Der Grad der Behaglichkeit der Mehrzahl des Volkes — nicht die Höhe des Bankkontos der Produzenten — ist Maßstab für den Wohlstand des Landes. Aufgabe des Produzenten ist es, zu dieser Behaglichkeit beizusteuern. Er ist ein Instrument der Gesellschaft und vermag der Gesellschaft nur dann zu dienen, wenn er sein Unternehmen so gestaltet, daß er der Öffentlichkeit ein immer mehr vervollkommnetes Produkt zu immer niedrigerem Preise bietet, sowie allen denen, die an seinem Geschäft beteiligt sind, stetig steigende Löhne auf Grund der von ihnen geleisteten Arbeit zahlt. So, aber auch nur so, erwirbt sich der Produzent und jeder andere Geschäftsmann Daseinsberechtigung.

In unseren Betrachtungen halten wir uns keineswegs an die Statistiken oder Theorien der Nationalökonomen über

periodische Zyklen des Wohlstandes und der Depression. Zeiten, in denen die Preise hoch sind, gelten bei ihnen als „wohlhabend". Dabei läßt sich eine wirklich wohlhabende Zeit nicht an den Preisen der Produzenten für ihre Produkte berechnen.

Wir haben es hier keineswegs mit tönenden Begriffen zu tun. Sind die Preise der Güter höher als die Einnahmen des Volkes, so gilt es, die Preise dem Einkommen anzupassen. Gewöhnlich beginnt der Zyklus des Geschäftslebens mit dem Produktionsprozeß, um bei dem Konsumenten zu enden. Will aber der Konsument nicht kaufen, was der Produzent zu verkaufen hat, oder fehlt ihm dazu das Geld, so schiebt der Produzent dem Konsumenten die Schuld zu und behauptet, daß die Geschäfte schlecht seien, ohne sich klar zu machen, daß er mit seinen Klagen den Wagen vor das Pferd spannt.

Ist der Produzent für den Konsumenten da oder umgekehrt? Will oder kann der Konsument nicht kaufen, was der Produzent ihm bietet, ist das dann die Schuld des Produzenten oder des Konsumenten? Ist es überhaupt jemandes Schuld? Ist aber niemand daran schuld, so muß der Produzent sein Geschäft schließen.

Welches Geschäft hat aber jemals wirklich mit dem Produzenten angefangen und mit dem Konsumenten aufgehört? Woher stammt das Geld, das die Räder treibt? Natürlich von dem Konsumenten. Der Erfolg im Produzieren beruht doch ausschließlich auf der Geschicklichkeit des Produzenten, dem Konsumenten mit dem zu dienen, was ihm gefällt. Ihm kann durch Qualität oder durch Preis gedient werden. Am besten wird ihm gedient durch höchste Qualität bei niedrigstem Preise; und wer dem Konsumenten die höchste Qualität zu niedrigsten Preisen zu liefern vermag, wird unfehlbar ein Führer der Industrie werden, gleichgültig welchen Artikel er produziert. Das ist ein unumstößliches Gesetz.

Warum also herumsitzen und auf gute Geschäfte warten? Reduziert die Kosten durch tüchtigere Geschäftsführung. Reduziert die Preise entsprechend der Kaufkraft.

Das Herabdrücken der Löhne ist die leichteste und gleichzeitig die liederlichste Art, um einer schwierigen Situation Herr zu werden, von der Inhumanität ganz zu schweigen. In Wahrheit heißt das, die Unfähigkeit der Geschäftsführung auf die Arbeiter abwälzen. Wenn wir nur klar sehen wollen, so müssen wir erkennen, daß jede Depression auf dem Wirtschaftsmarkt einen Ansporn für den Produzenten bedeutet, mehr Gehirn in sein Geschäft zu stecken! — durch Umsicht und Organisation zu gewinnen, was andere durch Drücken der Löhne zu überwinden suchen. Mit Löhnen experimentieren, bevor eine allgemeine Änderung erreicht ist, heißt der eigentlichen Schwierigkeit aus dem Wege gehen. Rückt man der wahren Schwierigkeit jedoch von Anfang an zu Leibe, so ist eine Lohnherabsetzung überhaupt unnötig. Das ist wenigstens meine Erfahrung. Praktisch ist der Haken der, daß man bereit sein muß, bei diesem Anpassungsprozeß einen gewissen Verlust zu tragen. Diesen Verlust vermag aber doch nur der zu tragen, der etwas zu verlieren hat? Dabei ist der Ausdruck „Verlust" eigentlich irreführend. In Wahrheit entsteht gar kein Verlust. Es wird nur auf einen gewissen Teil des bisherigen Profits zuliebe eines größeren künftigen Gewinnes verzichtet. Vor kurzem unterhielt ich mich mit einem Eisenwarenhändler aus einer Kleinstadt. Der Betreffende meinte:

„Ich bin jetzt darauf gefaßt, etwa 10000 Dollar an meinen Beständen zu verlieren. In Wirklichkeit verliere ich ja aber gar nicht so viel. Wir Eisenwarenhändler haben recht gute Geschäfte gemacht. Meine Bestände habe ich zum allergrößten Teile teuer eingekauft, ich habe sie ja aber schon verschiedene Male mit gutem Gewinn erneuert. Außerdem sind die 10000 Dollar, die ich, wie gesagt, verlieren werde, ja eine ganz andere Art von Dollar als die

früheren. Sie sind gewissermaßen Spekulationsgeld. Es sind nicht dieselben guten Dollar, die ich für hundert Cent das Stück gekauft habe. Daher sind meine Verluste, obgleich sie hoch erscheinen, in Wirklichkeit gar nicht so hoch. Gleichzeitig ermögliche ich aber meinen Miteinwohnern hier, ihre Häuser weiter zu bauen, und sich nicht durch die Höhe der Ausgaben für die Eisenteile abschrecken zu lassen."

Der Mann war ein kluger Kaufmann. Er zog es vor, sich mit geringerem Gewinn zu begnügen und die Geschäfte in Fluß zu halten, als seine teueren Bestände zu behalten und den Fortschritt des Gemeinwesens zu hemmen. Ein derartiger Kaufmann ist für jede Gemeinde ein Gewinn. Er ist ein klarer Kopf; er findet es gleichfalls richtiger, einen Ausgleich mit Hilfe seines Inventars zu schaffen, als die Löhne seiner Angestellten und damit auch ihre Kaufkraft zu drücken.

Er beharrte nicht müßig auf seinen Preisen und wartete, bis sich etwas ereignete. Er erkannte, was alle scheinbar vergessen haben — daß es zum Unternehmertum gehört, gelegentlich auch Geld zu verlieren. Auch wir mußten unsere Verluste tragen.

Auch unser Umsatz verringerte sich allmählich wie überall. Wir hatten ein großes Lager. Angesichts der Kosten des Rohmaterials und der fertigen Teile konnten wir nicht billiger als zu dem geforderten Preise herstellen. Dieser Preis war aber höher, als ihn das Publikum bei der damaligen Geschäftslage zu zahlen bereit war. Wir gingen im Preise herunter, um wieder flott zu werden. Wir standen vor der Wahl, entweder einen Preisabstrich von 17 Millionen Dollar auf unser Inventar vorzunehmen oder durch eine vollständige Stockung des Geschäftes viel größere Verluste zu erleiden. Im Grunde blieb uns also gar keine Wahl.

Vor eine derartige Situation wird jeder Geschäftsmann einmal gestellt. Er kann den Verlust entweder freiwillig bu-

chen und weiter arbeiten oder gar keine Geschäfte machen und den Verlust der Untätigkeit tragen. Der Verlust aus vollständiger Untätigkeit ist aber meist viel größer, als der tatsächliche Geldverlust; denn die Perioden der Stockungen kosten ihn noch obendrein Kraft an Initiative; und dauert die Flaute lange, wird er nicht mehr genügend Energie übrig behalten, um wieder von vorn anfangen zu können.

Es hat keinen Zweck zu warten, bis die Geschäfte wieder von selbst anziehen. Will ein Produzent seine Aufgabe wirklich erfüllen, muß er seine Preise herabsetzen, bis das Publikum sie zahlen kann und will. Irgendeinen Preis gibt es immer, den die Käufer, mag die Lage noch so schlecht sein, für einen wirklichen Gebrauchsartikel zahlen können und wollen; ist nur der Wille vorhanden, so läßt sich dieser Preis auch einhalten. Das darf aber weder durch Qualitätsverminderung noch durch kurzsichtiges Sparen geschehen, wodurch nur die Unzufriedenheit der Arbeiterschaft erregt wird. Auch Eifer und Betriebsamkeit können nichts ändern. Das Einzige, was hilft, ist eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit, Steigerung der Produktion. Von diesem Gesichtspunkt aus kann man jede sogenannte Geschäftsdepression als eine direkte Herausforderung an Geist und Kopf der Geschäftswelt des betreffenden Gemeinwesens betrachten, es besser zu machen. — Die einseitige Einstellung auf den Preisfaktor anstatt auf Dienstleistung kennzeichnet einwandfrei jenen Typ, der keine Berechtigung hat, Geschäftsmann, Eigentümer von Produktionsmitteln zu sein.

Das ist nur ein anderer Ausdruck für die Forderung, daß Verkäufe auf der natürlichen Basis des reellen Wertes vorgenommen werden müßten, die gleichbedeutend ist mit den Kosten der Umwandlung menschlicher Energie in die Erzeugnisse von Handel und Industrie. Diese schlichte Formel gilt aber nicht als „busineßlike". Dazu ist sie nicht kompliziert genug. „Busineß" beherrscht die von Hause aus ehrlichste aller menschlichen Tätigkeiten und macht sie

der spekulativen Schlauheit derer dienstbar, die eine künstliche Knappheit an Lebensmitteln und anderen Lebensnotwendigkeiten erzeugen, um eine künstlich gesteigerte Nachfrage hervorzurufen. So löst die künstliche Erschlaffung die künstliche Aufpeitschung ab.

Ständig, wenn auch mitunter ganz unbewußt, wird gegen die ökonomische Gerechtigkeit gesündigt. Man kann mit gleichem Rechte behaupten, daß die ökonomischen Verhältnisse die Menschen zu dem gemacht haben, was sie sind, wie, daß die Menschen die ökonomischen Verhältnisse geschaffen haben. Am häufigsten hören wir jedoch die Behauptung, daß unser ökonomisches System die Menschen von heute geschaffen hat. Sämtliche Fehler der menschlichen Natur werden der modernen Industrie zur Last gelegt. Viele behaupten ferner, daß der Mensch Herr und Schöpfer seiner Umgebung sei, und daß das Schlechte in Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft nur ein Reflex des Schlechten im Menschen selbst darstelle. Die Mängel unseres modernen industriellen Lebens seien nur Abbilder der Mängel der menschlichen Natur. Die Produzenten geben jedoch nur höchst ungern zu, daß die Fehler in den industriellen Methoden unserer Zeit zum Teil wenigstens ihre eigenen systematisierten und auf die Allgemeinheit ausgedehnten Fehler sind. Rückt man die ganze Frage indes aus dem Bereich des Persönlichen hinaus, so wird man bald die Wahrheit erkennen.

Das Eine ist sicher: wäre unsere menschliche Natur weniger gebrechlich, so wäre auch ein weniger gebrechliches soziales System entstanden. Wäre sie noch schlimmer als sie ist, so würde auch unser soziales System noch größere Übelstände zeigen — obgleich ein noch schlimmeres System sich wahrscheinlich nicht bis heute gehalten hätte. Doch nur wenige werden behaupten wollen, die Menschheit hätte von vornherein bewußt die Gesellschaft auf falscher Grundlage aufgebaut. Zugegeben, daß sämtliche Fehler der Ge-

sellschaft sich im Menschen selber wiederfinden. Daraus folgt noch immer nicht, daß der Mensch sie vorsätzlich systematisiert und verbreitet hat. Viel ist der Unwissenheit zuzuschreiben; viel der Unerfahrenheit und Unschuld.

Betrachten wir einmal die Anfänge unseres heutigen industriellen Systems. Seine Entwicklung finden wir nirgends vorgeschrieben. Jeder neue Fortschritt wurde mit Freuden begrüßt. Niemand dachte daran, „Kapital" und „Arbeit" als feindliche Interessen zu bezeichnen. Keiner ließ sich träumen, daß im Erfolge selbst heimtückische Gefahren lauerten. Dennoch traten im Laufe der Entwicklung sämtliche latenten Mängel hervor. Die Unternehmen wuchsen derart an, daß der Unternehmer mehr Helfer benötigte, als er mit Namen nennen konnte. Diese Tatsache rief aber nicht Bedauern, sondern Jubel hervor. Trotzdem ist daraus allmählich ein System erwachsen, daß so unpersönlich ist, daß der einzelne Arbeiter darin kein Mensch, sondern nur ein Teil des Systems noch ist. Niemand glaubt natürlich allen Ernstes, daß dieser entmenschlichende Prozeß vorsätzlich eingeleitet wurde. Er hat sich einfach von selbst ergeben. Im Keime schlummerte er bereits in den Anfängen des Systems, aber keiner hatte ihn dort entdeckt, und keiner vermochte diese Folgen vorauszusehen, allein eine ungestörte, erstaunliche Entwicklung vermochte ihn ans Tageslicht zu ziehen.

Wie heißt der Leitgedanke der Industrie — wie lautet er? Der wahre Leitgedanke heißt nicht Geldverdienen. Der industrielle Leitgedanke fordert Schaffung einer nützlichen Idee und deren Vervielfältigung ins Abertausendfache, bis sie allen zugute kommt.

Produzieren und wieder produzieren; ein System ersinnen, auf Grund dessen das Produzieren zu einer hohen Kunst wird; die Produktion auf eine Basis stellen, die ein ungehemmtes Wachstum und den Bau immer zahlreicherer Werkstätten, die Hervorbringung immer zahlreicherer nütz-

licher Dinge ermöglicht — das ist der wahre industrielle Leitgedanke. Aus der Spekulation anstatt aus der Arbeit Gewinn schlagen, bedeutet jedoch die direkte Verneinung des industriellen Gedankens. Zwar gibt es Kurzsichtige unter uns, die nicht einsehen können, daß das Geschäft selbst größeres als irgendeines Menschen vereinzeltes Interesse umfaßt. Das Geschäft ist ein ewiges Nehmen und Geben, ein Leben und Lebenlassen. Es ist eine Kooperation vieler Kräfte und Interessen. Wer glaubt, das Geschäft sei ein Fluß, dessen heilbringende Strömung stocken müßte, sobald sie ihn erreicht hat, der befindet sich in einem verhängnisvollen Irrtum. Es wäre das gleiche, als wenn man meinte, das Geschäft durch Unterbindung seines Blutkreislaufes am Leben erhalten zu können. Das hieße Güter durch Unterbindung der Güterproduktion schaffen.

Das Prinzip der Dienstleistung muß und wird die schlechten Geschäfte kurieren. Und damit sind wir zur praktischen Durchführung der Prinzipien des Dienens und der Finanz gelangt.

X. KAPITEL

WIE BILLIG LASSEN SICH WAREN HERSTELLEN?

Niemand wird leugnen wollen, daß Käufer stets, selbst bei noch so schlechter Geschäftslage, vorhanden sind, nur müssen die Preise niedrig genug sein. Das ist eine der grundlegenden Tatsachen des Geschäftslebens. Mitunter wollen die Rohmaterialien trotz niedrigster Preise nicht abgehen. Etwas derartiges haben wir letztes Jahr erlebt. Der Grund lag darin, daß Fabrikanten wie Zwischenhändler bemüht waren, erst ihre teuer eingekauften Bestände loszuschlagen, ehe sie sich auf neue Verpflichtungen einließen. Der Markt stagnierte, ohne von Gütern „gesättigt" zu sein. Ein „gesättigter" Markt ist stets einer, dessen Preise über dem Niveau der Kaufkraft stehen.

Ungebührlich hohe Preise sind stets ein Zeichen eines ungesunden Geschäfts, da sie unfehlbar anormalen Verhältnissen entspringen. Ein gesunder Patient hat eine normale Temperatur, und ein gesunder Markt normale Preise. Preissteigerungen werden gewöhnlich durch eine, einem angeblichen Warenmangel folgende Spekulation hervorgerufen. Obgleich ein allgemeiner Warenmangel niemals besteht, genügt doch schon eine Knappheit in wenigen oder auch nur in einem einzigen wichtigen Gebrauchsartikel, um der Spekulation die Wege zu ebnen. Oder aber es herrscht überhaupt keine Knappheit. Eine Inflation der Kurse oder des Kredits wird rasch die Kaufkraft scheinbar steigern und damit zugleich der Spekulation eine erwünschte Gelegenheit schaffen. Ganz selten kommt es auch zu einem wirklichen Warenmangel, verbunden mit einer Geldinflation — wie z. B. häufig in Kriegszeiten. Welches aber auch die eigent-

lichen Ursachen sein mögen, das Volk zahlt die hohen Preise stets, weil es an eine bevorstehende Warenknappheit glaubt, und sich für den eignen Bedarf mit Brot versorgen will, vielfach auch, um die betreffende Ware mit Profit weiter verkaufen zu können. Als von einer Zuckerknappheit die Rede war, suchten Hausfrauen, die wahrscheinlich ihr Leben lang nie mehr als zehn Pfund Zucker auf einmal gekauft hatten, sich zentnerweise einzudecken; gleichzeitig kauften die Spekulanten den Zucker auf, um ihn auf ihre Speicher zu legen. Fast alle Warenkrisen, die wir im Kriege durchmachen mußten, sind entweder durch Spekulation oder durch Vorkauf entstanden.

Dabei ist es ganz gleich, wie groß der Warenmangel ist, oder wie scharf die Beschlagnahme- und Kontrollmaßnahmen der Regierung sind; wer bereit ist, jeden geforderten Preis zu bezahlen, kann von jeder Ware so viel bekommen wie er will. Niemand kennt in Wahrheit genau die Bestände, die von einem Artikel im Lande vorhanden sind. Selbst die genauesten Statistiken sind doch kaum etwas anderes als geschickte Abschätzungen; Erhebungen über die Weltlagerbestände sind noch willkürlicher. Wir bilden uns vielleicht ein, zu wissen, wieviel an einem bestimmten Tage, in einem bestimmten Monat von einem bestimmten Artikel produziert wird; damit wissen wir aber noch immer nicht, wieviel von ihm am nächsten Tage oder im nächsten Monat produziert werden wird. Ebensowenig kennen wir den Konsum: durch großen Geldaufwand ließe sich im Laufe der Zeit vielleicht einigermaßen genau feststellen, auf wie hoch der Konsum eines bestimmten Artikels in einer bestimmten Zeitspanne sich belief; bis die betreffende Statistik aber fertig wäre, würde sie, außer für historische Zwecke, jeden Wert verloren haben, da in der darauffolgenden Zeitspanne der Konsum sich verdoppelt oder auch verringert haben könnte. Die Menschen bleiben nicht auf einem bestimmten Fleck stehen. Das ist der Trugschluß

bei allen sozialistischen, kommunistischen und anderen Utopien der Gesellschaft. Sie alle gehen von der Voraussetzung aus, daß der Mensch ein bestimmter, unveränderlicher Faktor sei. Die Reaktionäre haben die gleiche Wahnvorstellung. Sie behaupten, daß jeder dort stehen bleiben müsse, wo er hingestellt wurde. Das fällt aber niemanden ein, und ich persönlich bin froh, daß es so ist.

Der Konsum variiert je nach Preis und Qualität, und niemand vermag seine Höhe im voraus zu erkennen und zu berechnen, weil bei jedem neuen Preisabbau eine neue Käuferschicht gewonnen wird. Jeder weiß das, aber viele wollen diese Tatsache nicht anerkennen. Wenn ein Ladeninhaber seine Waren zu teuer eingekauft hat und sie nicht loswerden kann, setzt er allmählich die Preise herunter, bis sie verkäuflich sind. Ist er klug, so wird er, statt die Preise nach und nach abzubauen, wodurch er bei seinen Käufern nur die Hoffnung auf weiteren Preisrückgang erweckt, auf einem Hieb ein tüchtiges Stück abschlagen und im Handumdrehen sein Lager geräumt haben. Jeder muß im Geschäftsleben mit einem gewissen Prozentsatz Verlust rechnen. In der Regel hofft man, sich hernach durch noch größere Gewinne dafür zu entschädigen. Diese Hoffnung ist meistens trügerisch. Der Gewinn, der den Verlust decken soll, muß aus der Zeit vor dem Preisabbau genommen werden. Wer töricht genug war, zu glauben, daß die Riesengewinne der Hauptperiode Dauergewinne wären, wird bei der großen Flaute in eine arge Klemme geraten sein. Weit verbreitet ist der Glaube, daß das Geschäftsleben abwechselnd aus Gewinn und Verlust besteht. Ein gutes Geschäft ist das, bei dem der Gewinn den Verlust übertrifft. Daher folgern manche Geschäftsleute, daß der höchste erzielbare Preis auch der beste Verkaufspreis sei. Das gilt als richtige Geschäftsführung. Stimmt das wirklich? Wir haben das Gegenteil erfahren.

Unsere Erfahrungen beim Materialeinkauf ergaben, daß

es sich nicht lohnt, sich über den augenblicklichen Bedarf hinaus einzudecken. Wir kaufen daher nur so viel, als wir für unseren Produktionsplan unter Berücksichtigung der herrschenden Transportverhältnisse brauchen. Wäre das Transportwesen vollständig durchorganisiert, so daß eine gleichmäßige Materialzufuhr gesichert erschiene, dann wäre es überhaupt unnötig, sich mit einem Lager zu belasten. Die Waggons mit Rohmaterial würden planmäßig in der bestellten Reihenfolge und Anzahl eintreffen und der Inhalt direkt von der Station der Produktion zugeführt werden. Dadurch ließe sich viel Geld ersparen, da es einen außerordentlich raschen Absatz ermöglichen und das in Materialbeständen festgelegte Geld verringern würde. Nur infolge der schlechten Transportverhältnisse ist man gezwungen, sich ein größeres Lager anzulegen. Als 1921 die Bestände neu aufgenommen wurden, stellte es sich heraus, daß sie infolge der schlechten Transportverhältnisse außergewöhnlich groß waren. Aber lange zuvor hatten wir bereits gelernt, niemals zu Spekulationszwecken vorzukaufen. Wenn die Preise anziehen, gilt es als ein gutes Geschäft, sich lange im voraus einzudecken und nach der Preissteigerung so wenig wie möglich zu kaufen. Es bedarf keiner besonderen Argumente, um zu beweisen, daß man, wenn man das Material zu, sagen wir, zehn Cent das Pfund einkauft und es nachher auf zwanzig Cent steigt, einen entschiedenen Vorteil über den Konkurrenten errungen hat, der gezwungen ist, es für zwanzig Cent zu kaufen. Trotzdem haben wir gefunden, daß Vorkäufe sich nicht lohnen. Das ist kein Geschäft mehr, sondern eher ein Preisrätselraten. Hat sich jemand mit großen Mengen von Rohmaterial zu zehn Cent eingedeckt, so ist er natürlich fein heraus, so lange die anderen zwanzig Cent zahlen müssen. Später hat er dann wieder Gelegenheit, noch mehr Material zu zwanzig Cent zu kaufen und freut sich des guten Geschäfts, weil alles darauf hindeutet, daß der Preis auf dreißig Cent steigen wird. Da er

sich auf seinen bewährten Scharfsinn, der ihm so viel Geld eingebracht hat, viel einbildet, macht er natürlich den neuen Kauf. Dann sinkt der Preis, und er steht, wo er am Anfang gestanden hat. Wir haben im Laufe vieler Jahre ausgerechnet, daß bei Vorkäufen nichts herauskommt — daß der aus dem einen Einkauf entspringende Gewinn durch den nächsten Einkauf wieder aufgehoben wird — und daß wir zum Schluß nur viel Mühe ohne entsprechenden Vorteil davon hatten. Daher suchen wir heute bei unseren Einkäufen einfach unseren derzeitigen Bedarf zu möglichst günstigem Preis zu decken. Sind die Preise hoch, so kaufen wir darum doch nicht weniger, sind sie niedrig, auch nicht mehr. Wir gehen sogar allen scheinbar billigen Einkäufen über unseren Bedarf hinaus sorgfältig aus dem Wege. Es war nicht leicht, diesen Entschluß zu fassen. Schließlich muß aber jeder Produzent an der Spekulation zugrunde gehen. Er braucht bloß einige gute Einkäufe gemacht zu haben, an denen er viel verdient hat, und bald wird er mehr daran denken, durch Einkäufe zu verdienen, als durch sein eigentliches Geschäft — und das Ende wird die Pleite sein. Die einzige Möglichkeit, solchen Schwierigkeiten aus dem Wege zu gehen, ist, zu kaufen, was man braucht — nicht mehr und auch nicht weniger. Eine derartige Politik räumt zum mindesten einen sehr wesentlichen Risikofaktor aus dem Wege.

Unsere Einkaufserfahrungen sind hier etwas ausführlich behandelt, weil sie die Erklärung für unsere Verkaufstaktik bieten. Statt den Schwerpunkt unserer Aufmerksamkeit der Konkurrenz oder der Nachfrage zu widmen, beruhen unsere Preise ganz einfach auf einer Kalkulation dessen, was eine möglichst große Anzahl Käufer für unsere Produkte zahlen kann und will. Die Ergebnisse dieser Geschäftspolitik gehen am klarsten aus einer Gegenüberstellung des Verkaufspreises unseres Tourenwagens und unserer Produktion hervor:

Jahr	Preis	Produktion
1909/10	Dollar 950	18664 Wagen
1910/11	„ 780	34528 „
1911/12	„ 690	78440 „
1912/13	„ 600	168220 „
1913/14	„ 550	248317 „
1914/15	„ 490	308213 „
1915/16	„ 440	533921 „
1916/17	„ 360	785432 „
1917/18	„ 450	706584 „
1918/19	„ 525	533706 „

(Die beiden letztgenannten Jahre waren Kriegsjahre und die Fabrik mit Kriegsaufträgen beschäftigt.)

1919/20	Dollar 575 bis Dollar 440	996660 Wagen
1920/21	„ 440 bis „ 355	1250000 „

Die hohen Preise von 1921 waren in Anbetracht der Geldinflation in Wirklichkeit gar nicht hoch. Zur Zeit beträgt der Preis 497 Dollar. Dieser Preis ist deshalb in Wahrheit niedriger als er scheint, da die Qualität der Wagen sich ständig verbessert hat. Wir studieren jeden fremden Wagen, der herauskommt, um Einzelheiten zu entdecken, die weiter ausgebaut oder unserem Wagen angepaßt werden könnten. Bringt jemand anderes etwas Besseres als wir, so wollen wir es wenigstens wissen, und aus diesem Grunde kaufen wir ein Exemplar jedes neuen Wagens, der herauskommt. Gewöhnlich wird der Wagen erst eine Weile gefahren und ausprobiert, dann auseinandergenommen und genau untersucht, um festzustellen, wie und woraus sämtliche Teile konstruiert sind. In der Nachbarschaft von Dearborn verstreut findet sich wohl ein Exemplar jedes Wagens, der je auf der Welt fabriziert wurde. Von Zeit zu Zeit, wenn wir wieder einmal einen neuen Wagen gekauft haben, kommt es in die Zeitung, und es wird darauf hingewiesen, daß Ford keinen Ford fährt. Voriges

Jahr bestellten wir einen großen Lanchester-Wagen, der als der beste englische Wagen gilt. Monatelang war er in unserer Long-Island-Fabrik untergestellt, bis ich mich entschloß, ihn nach Detroit zu fahren. Wir waren eine ganze Gesellschaft, eine richtige Autokarawane — der Lanchester, ein Packard und ein oder zwei Fords. Zufällig saß ich in dem Lanchester, als wir eine Stadt im Staate Neuyork durchfuhren. Sobald die Reporter uns erwischten, wollten sie natürlich sofort wissen, warum ich keinen Ford führe.

„Ja, sehen Sie, das kommt daher," meinte ich, „daß ich mich jetzt auf einer Erholungstour befinde. Ich habe keine Eile, nach Hause zu kommen. Daher fahre ich keinen Ford."

Wir haben nämlich eine ganze Reihe von Fordgeschichten!

Unsere Taktik zielt auf Preisabbau, Produktionserhöhung und Vervollkommnung der Ware. Man bemerke, daß der Preisabbau an erster Stelle steht. Niemals haben wir unsere Unkosten als festen Faktor betrachtet. Daher reduzieren wir vor allem den Preis erst einmal soweit, daß wir hoffen dürfen, einen möglichst großen Absatz erzielen zu können. Dann legen wir uns ins Zeug und suchen die Ware für diesen Preis herzustellen. Nach den Kosten wird dabei nicht gefragt. Der neue Preis schraubt die Kosten von selbst herab. Der übliche Brauch ist sonst, die Kosten und danach den Preis zu berechnen; das mag von einem engeren Standpunkt aus die korrektere Methode sein, von breiterem Gesichtspunkte aus betrachtet, ist es aber dennoch falsch, denn was in aller Welt nützt es, die Kosten genau zu wissen, wenn man aus ihnen nur erfährt, daß man nicht zu einem Preis produzieren kann, zu dem der Artikel verkäuflich ist? Viel wichtiger ist die Tatsache, daß die Kosten sich zwar genau berechnen lassen — und selbstverständlich kalkulieren auch wir sie ganz genau — daß aber kein Mensch weiß, wie hoch sie in Wirklichkeit sein dür-

fen. Der Weg, das letztere zu ermitteln, ist, einen so niedrigen Preis festzusetzen, daß jeder gezwungen wird, das Höchste zu leisten. Der niedrige Preis treibt jeden dazu, auf Gewinn zu arbeiten. Diese Zwangsmethode hat auf dem Gebiete der Produktion und des Absatzes zu größeren Entdeckungen geführt, als jede bequemere Untersuchungsart es je vermocht hätte.

Hohe Löhne helfen zum Glück die Kosten verringern, weil die Leute, da sie keine pekuniären Sorgen haben, in ihrer Arbeit immer tüchtiger werden. Die Einführung des Mindestlohnes von 5 Dollar für einen achtstündigen Arbeitstag war einer der klügsten Schritte in der Preisabbaupolitik, die wir je getan haben. Wie weit wir in dieser Richtung noch gehen können, läßt sich einstweilen nicht ermessen.

Wir haben bisher immer noch einen Gewinn aus den von uns festgesetzten Preisen erzielt, und ebensowenig wie wir voraussagen können, wie weit die Löhne steigen werden, können wir im voraus berechnen, wie weit sich die Preise noch reduzieren lassen; es hat auch gar keinen Zweck, sich hierüber Kopfzerbrechen zu machen. Der Traktor (Schlepper) zum Beispiel wurde anfänglich für 750 Dollar, dann für 850 respektive 625 Dollar verkauft, und erst vor kurzem setzten wir den Preis um 37%, d.h. auf 395 Dollar herab.

Der Schlepper wird nicht zusammen mit den Automobilen hergestellt. Keine Fabrik ist groß genug, um gleichzeitig zwei Artikel fabrizieren zu können. Ein Betrieb muß ausschließlich auf ein bestimmtes Produkt eingestellt sein, wenn wirklich sparsam gewirtschaftet werden soll.

In den meisten Fällen ist der Mensch mit einer Maschine besser dran als ohne sie. Durch sorgfältige Ausarbeitung von Entwurf und Produktionsverfahren sind wir in der Lage, die Art von Maschine herzustellen, die die manuelle Energie des Menschen am höchsten vervielfacht; somit er-

möglichen wir es dem Betreffenden, seine Dienstleistung und damit auch seinen Lebensstandard zu erhöhen.

Von diesem Grundsatze ausgehend suchen wir jede Vergeudung von Menschenkraft und Material zu bekämpfen. Verschwendung wird in unseren Betrieben nicht geduldet. Wir denken nicht daran, prunkhafte Baulichkeiten als Symbol unserer Erfolge aufzuführen. Die Bau- und Erhaltungszinsen würden nur eine unnütze Belastung unserer Produkte bedeuten — derartige Denkmäler des Erfolges enden nur gar zu oft als Grabmonumente. Ein großes Verwaltungsgebäude mag ja mitunter notwendig sein, obgleich sich in mir bei seinem Anblick stets der Verdacht regt, daß ein Überfluß an Verwaltung vorhanden ist. Wir haben einen komplizierten Verwaltungsapparat stets für überflüssig befunden und ziehen es vor, durch unsere Produkte statt durch die Baulichkeiten, in denen sie hergestellt werden, bekannt zu werden.

Die für den Konsumenten mit großen Ersparnissen verbundene Normung bringt für den Produzenten so ungeheure Gewinne, daß er sein Geld kaum unterbringen kann. Aber seine Bemühungen müssen aufrichtig, gewissenhaft und furchtlos sein. Ein halb Dutzend Modelle entwerfen bedeutet noch keine Normung. Es kann im Gegenteil zu einer Einschränkung des Unternehmens führen, wie das auch gewöhnlich der Fall ist, denn wenn man bei seinen Verkäufen von der üblichen Gewinnpolitik ausgeht — das heißt, von dem Versuch, dem Konsumenten so viel Geld wie möglich abzunehmen — hat dieser wenigstens auf eine entschieden große Auswahl Anspruch.

Die Normung stellt somit die Endphase des Entwicklungsprozesses dar. Dieser Prozeß beginnt bei dem Konsumenten und führt über den Entwurf zur eigentlichen Produktion. Die Produktion wird auf diese Weise ein Mittel zum Dienen.

Es ist wichtig, diese Reihenfolge im Gedächtnis zu behalten. Bisher hat man sie nicht genügend berücksichtigt. Auch das Preisverhältnis ist nicht erkannt und berücksichtigt worden. Der Begriff der Preistreiberei hat sich allzu fest eingebürgert. Dabei hängen doch die guten Geschäfte — ein großer Absatz — von dem Preisabbau ab.

Damit kommen wir zu einem neuen Punkte. Die Dienstleistung muß die denkbar beste sein. Es gilt als geschickte Geschäftspolitik, sogar als durchaus anständig, gelegentlich die Entwürfe zu verändern, damit die bisherigen Modelle veralten und die neuen gekauft werden müssen, entweder weil keine Ersatzteile für die alten mehr vorhanden sind, oder weil die neuen Modelle das Kaufpublikum dazu verlocken, den gebrauchten Artikel zu verschleudern und den neuen anzuschaffen. Das soll tüchtige, kluge Geschäftspolitik sein. Hält man es doch für die Aufgabe des Unternehmertums, das Publikum zu wiederholten Käufen anzureizen; ja es soll sogar eine schlechte Geschäftspolitik sein, etwas Dauerhaftes herzustellen, da ein Käufer, der ein für allemal versorgt ist, nie wieder etwas kaufen wird.

Wir haben gerade die entgegengesetzte Geschäftstaktik. Wir wollen unseren Kunden dadurch zufrieden stellen, daß wir ihm etwas bieten, was ihm, so weit es in unserer Macht steht, für sein Leben genügt. Wir möchten gern eine Maschine bauen, die ewig dauert. Es ist uns nicht angenehm, wenn der Wagen eines Kunden abgenutzt wird oder veraltet. Wir wollen, daß der Kunde, der eins unserer Produkte ersteht, sich niemals ein zweites anzuschaffen braucht. Wir nehmen prinzipiell keine Verbesserungen vor, durch die die früheren Modelle veralten. Die Teile jedes Wagens sind nicht nur mit unseren sämtlichen Wagen gleichen Typs, sondern auch mit sämtlichen Wagen früherer oder späterer Modelle auswechselbar. Man kann einen vor zehn Jahren gekauften Wagen jederzeit

durch Kauf der heute fabrizierten Teile mit nur sehr geringen Kosten in einen völlig modernen Wagen umwandeln. Das ist unser Ziel, und Hand in Hand damit geht der Preisabbau unter Hochdruck vorwärts. Seitdem wir diese feste Preisabbaupolitik vertreten, ist der Druck stets vorhanden, manchmal stärker, manchmal schwächer!

Hier einige weitere Beispiele, wie sich sparen läßt! Unsere Abfälle werden auf rund 600000 Dollar im Jahr berechnet. Dabei wird fortgesetzt mit der Verwertung von Abfällen experimentiert. Bei einer der Stanzoperationen bleiben runde Scheiben aus Blech von 15 Zentimeter Durchmesser übrig, die früher zu den Abfällen geworfen wurden. Der Materialverlust ärgerte unsere Leute. Sie arbeiteten daher fortgesetzt daran, eine Verwendung für diese Scheiben zu finden. Sie fanden, daß die Bleche gerade die richtige Größe und Form hatten, um daraus Kühlerkappen auszustanzen, nur waren sie nicht dick genug. Sie versuchten es daher mit einer doppelten Platte! Das Resultat war eine Kappe, die erwiesenermaßen stärker ist als die aus einer einfachen Metallscheibe hergestellte. Heute erzeugen wir 150000 solcher einfacher Scheiben den Tag. Für etwa 20000 haben wir Verwendung und wir hoffen, für die übrigen gleichfalls noch eine passende Verwendung ausfindig zu machen.

Etwa zehn Dollar pro Stück ließ sich durch Selbstfabrikation der Getriebeteile an Stelle des Kaufs ersparen. Wir stellten allerlei Versuche mit Bolzen an, und erfanden eine besondere Art von Bolzen, der stärker war als jeder bisher auf dem Markt käufliche Bolzen, obgleich zu seiner Herstellung nur ein Drittel von dem Material verwandt wurde, das die auswärtigen Fabrikanten brauchten. Die Ersparnisse bei der Herstellung einer einzigen Bolzenart allein beliefen sich auf eine halbe Million Dollar im Jahre. Früher pflegten wir unsere Wagen in Detroit zusammenzustellen, und obgleich wir durch eine besondere Verpackungsart

fünf bis sechs Wagen auf einen Güterwagen unterzubringen vermochten, brauchten wir doch täglich Hunderte von Eisenbahnwagen. Es war ein dauerndes Kommen und Fahren von Zügen. Der Rekord war das Beladen von tausend Wagen pro Tag. Gelegentliche Verkehrsstockungen waren unvermeidlich. Außerdem ist es sehr teuer, die Maschinen teilweise abzumontieren, um sie so zu verpacken, daß sie auf dem Transport nicht Schaden erleiden — von den Transportkosten selbst ganz zu schweigen. Heute werden in Detroit nur 3—400 Wagen pro Tag zusammengebaut — gerade genug, um den lokalen Bedarf zu decken. In der Hauptsache verfrachten wir die einzelnen Teile nach unseren Montagestationen in sämtlichen Gegenden der Vereinigten Staaten, ja, man kann sagen, der Welt, — und die Wagen werden erst dort zusammengebaut. Wo immer sich ein Teil in der Zweigniederlassung billiger als in Detroit, zuzüglich der Transportkosten, herstellen läßt, wird er an Ort und Stelle fabriziert.

Unsere Fabrik in Manchester in England fabriziert fast den gesamten Wagen. Die Schlepperfabrik in Cork in Irland fast den gesamten Schlepper. Das bedeutet eine enorme Kostenersparnis und zugleich einen Fingerzeig für die Industrie, was man in Zukunft auf diesem Wege erreichen kann, wenn erst jeder Teil eines zusammengesetzten Artikels gerade dort hergestellt wird, wo er sich am billigsten fabrizieren läßt.

Fortwährend werden Versuche mit sämtlichen zum Bau unserer Wagen benötigten Materialsorten gemacht. Das Holz wird zumeist in unseren eigenen Wäldern geschlagen. Wir stellen augenblicklich Versuche über die Fabrikation von Kunstleder an, da wir täglich ungefähr 35000 Meter Kunstleder brauchen. Vereinzelte Sparpfennige hier und dort wachsen bei Jahresschluß zu einer großen Summe an.

Der größte Fortschritt wurde durch die River Rouge-Fabrik erzielt, die bei voller Inbetriebsetzung auf die Preise

unserer sämtlichen Fabrikate tief und nach mancher Richtung hin einschneidend wirken wird. Die gesamte Schlepperproduktion ist dorthin verlegt. Die dortige Fabrik ist am Fluß an der Stadtgrenze von Detroit gelegen, — das Anwesen umfaßt 270 Hektar, — also ein für den zukünftigen Ausbau genügendes Terrain. Es hat einen Anlegeplatz, der für alle Dampfer der Binnenschiffahrt ausreicht; durch Bau eines kleinen Kanals und einige Baggerarbeit läßt sich eine direkte Verbindung zu den Seen über den Detroit-Fluß schaffen.

Unser Kohlenverbrauch ist enorm. Die Kohle wird direkt von unseren Gruben durch die Detroit-Toledo-Irontown-Eisenbahn, die in unsern Händen ist, nach den Highland Park- und River Rouge-Fabriken befördert. Ein Teil der Kohle geht für die Dampfkraftanlagen drauf, ein anderer Teil für die Kokserzeugung und Nebenproduktegewinnung, die wir alle nach der River Rouge-Fabrik verlegt haben. Der Koks wird selbsttätig von den Koksöfen zu den Hochöfen befördert. Die leichten, flüchtigen Gase aus den Hochöfen werden den Kesseln der Kraftanlage zugeführt, wo sie auf das Sägemehl und die Späne aus unserer Karosseriefabrik treffen — unsere gesamte Karosserieherstellung ist gleichfalls hierher verlegt worden — außerdem wird noch der „Koksgrus" (der bei der Koksproduktion anfallende Koksstaub) für Heizzwecke nutzbar gemacht. Die Dampfkraftanlage wird somit fast ausschließlich mit früheren Abfallstoffen betrieben. Ungeheure, unmittelbar mit Dynamos gekuppelte Dampfturbinen verwandeln diese Energie in Elektrizität, — und sämtliche Arbeitsmaschinen in den Schlepper- und Karosseriefabriken werden durch einzelne, mit dieser hier erzeugten elektrischen Energie gespeiste Motoren angetrieben. Im Laufe der Zeit hoffen wir genügend elektrische Energie erzeugen zu können, um außerdem noch die ganzen Highland Park-Anlagen versorgen und unsere Kohlenrechnung beträchtlich reduzieren zu können.

Bei der Kokserzeugung wird als Nebenprodukt Gas gewonnen. Dieses wird sowohl nach der River Rouge- wie nach der Highland Park-Fabrik gepumpt, wo es zu Heizzwecken, für die Emailleschmelzöfen usw. gebraucht wird. Früher waren wir gezwungen, das Gas zu kaufen. Das Ammoniumsulfat wird als Dünger und das Benzol als Motorbetriebsstoff nutzbar gemacht. Der kleinstückige Koks, der für die Hochöfen ungeeignet ist, wird als Brennmaterial an unsere Angestellten verkauft und weit unter dem Marktpreis frei ins Haus geliefert. Der großstückige Koks wandert in die Hochöfen. Handarbeit ist hierbei nicht erforderlich. Wir lassen das geschmolzene Eisen direkt aus den Hochöfen in große Gießpfannen laufen. Diese Pfannen werden maschinell in die Werkstätten befördert, wo das Eisen ohne nochmalige Erhitzung in die Formen gegossen wird. Auf diese Weise erzielen wir nicht nur ein qualitativ stets gleichmäßiges und nach unseren Wünschen und unter unserer Aufsicht erzeugtes Eisen, sondern sparen auch noch das Einschmelzen des Roheisens, ja eliminieren unter Verwertung unserer sämtlichen Abfälle einen ganzen Produktionsprozeß vollständig.

Was das alles in Punkto Ersparnisse ausmachen wird, wissen wir nicht — das heißt, wir wissen nicht, wie groß die Ersparnisse sein werden, weil die neuen Fabrikanlagen noch nicht lange genug in Betrieb gesetzt sind, um mehr als nur andeutungsweise zu zeigen, was wir davon erhoffen dürfen. Wir sparen in so vielen Beziehungen — an den Transportkosten, der Kraft- und Gaserzeugung, dem Gießen und gewinnen obendrein noch die Einnahmen durch den Verkauf der Nebenprodukte und des kleinstückigen Koks. Um dieses Ziel zu erreichen, war eine Investierung von etwas über 40 Millionen Dollar Kapital nötig.

Wie weit es uns noch gelingen wird, ganz auf unsere eigenen Quellen zurückzugreifen, hängt lediglich von den Verhältnissen ab. Niemand vermag mehr als die künftigen

Kosten der Produktion zu erraten. Es ist besser, sich mit der Feststellung zu begnügen, daß die Zukunft noch reicher an Möglichkeiten ist als die Vergangenheit — daß jeder Tag eine Vervollkommnung der Methoden von gestern in sich birgt.

Wie steht es mit der Produktion? Vorausgesetzt, daß alle Lebensnotwendigkeiten sehr billig und in großen Quantitäten hergestellt werden, wird die Welt dann nicht sehr bald mit Gütern überfüllt sein? Würden wir dann nicht bald dahin kommen, daß die Menschen trotz billigster Preise keine Güter mehr kaufen wollen? Benötigt aber die Produktion immer weniger Menschenkraft, was soll aus den Arbeitern werden — wo werden sie Arbeit und Verdienstmöglichkeit finden?

Wir haben zahlreiche Maschinen und Produktionsmethoden eingeführt, die Menschenarbeit in weitem Maße überflüssig machen, — erhebt sich da nicht der Einwand:

„Ja, das klingt alles recht schön vom Standpunkt des Kapitalisten aus, aber was sollen die armen Burschen tun, denen dadurch ihre Arbeitsmöglichkeit genommen wird?"

Diese Frage scheint durchaus vernünftig, dennoch muß man sich wundern, wie sie gestellt werden kann. Wann haben wir es je erlebt, daß Arbeitslosigkeit durch Vervollkommnung industrieller Verfahren zugenommen hätte? Die Postkutscher verloren ihre Stellung, als die Eisenbahnen aufkamen. Hätten wir deswegen die Eisenbahnen verbieten und die Postkutschen beibehalten sollen? War die Arbeitsmöglichkeit früher bei den Postkutschen etwa größer als heute bei der Eisenbahn? Hätten wir die Automobildroschken verbieten sollen, weil sie die Droschkenkutscher brotlos machten? Wie verhält sich die Zahl der Automobildroschken von heute gegen die höchste Zahl der Pferdedroschken von anno dazumal? Die Einführung von Maschinen in der Schuhfabrikation zwang die Mehrzahl der Schuster, ihre Läden zu schließen. Als das Schuhwerk

noch mit der Hand gemacht wurde, waren nur die Reichen in der Lage sich mehr als ein Paar Schuhe oder Stiefel zu leisten — und die Mehrzahl der Arbeiter ging im Sommer barfuß. Heute besitzen die meisten Leute mehr als ein Paar Schuhe — und die Schuhfabrikation ist eine große Industrie geworden. Nein, jedesmal wenn eine Einrichtung geschaffen wird, die es einem Mann ermöglicht, die Arbeit von zweien zu leisten, hebt sich der Wohlstand des Landes, so daß neue und bessere Arbeitsgelegenheiten für den verdrängten Arbeiter geschaffen werden. Wenn über Nacht plötzlich ganze Industrien über den Haufen geworfen würden, dann wäre es vielleicht schwierig, die überschüssigen Arbeitskräfte unterzubringen; doch derartige Umwälzungen vollziehen sich nicht so rasch. Sie kommen vielmehr allmählich. Unsere eigene Erfahrung lehrt uns, daß sich dem Manne, der durch Vervollkommnung des Produktionsverfahrens seiner alten Arbeit beraubt wird, stets neue Arbeitsmöglichkeiten erschließen. Was aber in meinen Betrieben vor sich geht, wiederholt sich in allen übrigen Zweigen der Industrie. Heute wird in der Stahlindustrie das Vielfache an Arbeitskräften gebraucht als in den Zeiten, da alles mit der Hand gemacht wurde. Das ist eine logische Notwendigkeit. So ist es stets gewesen und so wird es immer bleiben. Wer das nicht einzusehen vermag, kann nicht über seine Nase hinausblicken.

Jetzt zu der Sättigung des Markts. Fortwährend hören wir die Frage:

„Wann werden Sie den Punkt der Überproduktion erreicht haben? Wann werden mehr Automobile als Menschen, die sie fahren können, auf der Welt sein?“

Es ist natürlich möglich, daß eines Tages sämtliche Waren so billig und in solcher Fülle produziert werden, daß die Überproduktion Wahrheit geworden ist. Wir sehen jedoch diesem Zeitpunkt keineswegs mit Sorgen, sondern mit der allergrößten Freude entgegen. Nichts könnte herrlicher

sein, als eine Welt, in der jeder alles hat, was er braucht. Unsere Sorge ist vielmehr, daß dieser Zeitpunkt noch allzu fern liegt. Unsere eigene Produktion ist noch recht weit von diesem Ziel entfernt. Wir wissen nicht, wieviel Automobile speziell des von uns fabrizierten Typs eine Familie in Zukunft benutzen wird. Wir wissen nur, daß bei dem wachsenden Preisabbau der Landwirt, der zuerst höchstens ein Automobil fuhr (man darf dabei nicht vergessen, daß das Automobil vor noch gar nicht langer Zeit auf dem landwirtschaftlichen Markte völlig unbekannt war, und daß alle weisen Statistiker meinten, nur Millionäre kämen als Abnehmer in Betracht), sich heute häufig zwei und mitunter sogar noch ein Lastautomobil hält. Vielleicht wird es noch einmal billiger sein, die Arbeiter, statt sie gruppenweise in einem größeren Auto zu verstreut liegenden Arbeitsstellen zu befördern, in ihren eigenen Autos zur Arbeitsstätte fahren zu lassen. Das Käuferpublikum zieht mit untrüglicher Sicherheit selbst die Grenzen seines Verbrauchs. Seitdem wir aufgehört haben, Automobile oder Schlepper zu fabrizieren und nur noch die einzelnen Teile herstellen, die erst zusammengebaut zu Automobilen und Schleppern werden, dürften die vorhandenen Produktionsmittel wohl kaum genügen, um Ersatz für die bereits im Gebrauch befindlichen 10 Millionen Automobile zu schaffen. Genau das Gleiche wird in jedem anderen Geschäftszweig der Fall sein. Eine Überproduktion brauchen wir auf einige Jahre hinaus noch nicht zu befürchten, vorausgesetzt, daß die Preise richtig sind. Der Weigerung des Käufers, Überpreise zu bezahlen, verdanken wir den eigentlichen Ansporn zum Geschäft. Wollen wir daher gute Geschäfte machen, so gilt es, den Preis, unbeschadet der Qualität, herabzusetzen. So zwingt uns die Preisreduktion, bessere und wirtschaftlichere Produktionsmethoden einzuführen. Zum großen Teil hängt die Feststellung dessen, was in der Industrie „normal" ist, von dem Talent der leitenden

Köpfe, die Produktionsmethoden zu verbessern, ab. Setzt ein Geschäftsmann die Preise seiner Waren so weit herab, daß er nicht nur nichts gewinnt, sondern sogar mit Verlust arbeitet, so ist er einfach gezwungen, eine bessere Herstellungsart für den betreffenden Artikel zu ersinnen und aus dieser Methode Gewinn zu ziehen, statt einen kurzfristigen Gewinn durch Reduzierung der Löhne oder Erhöhung des Verkaufspreises zu erzielen.

Es zeugt von schlechter Geschäftsführung, Gewinn aus den Arbeitern oder Käufern herauszuschlagen; die tüchtigere Leitung muß das tun. Hütet euch, das Produkt zu verschlechtern; hütet euch, die Löhne zu verbilligen und das Publikum zu überteuern. Steckt Gehirn in eure Geschäftsmethode, Gehirn und noch mehr Gehirn — macht die Sache besser als bisher, nur auf diese Art wird sämtlichen Parteien gedient und geholfen werden.

Das läßt sich zu jeder Zeit erreichen.

X. KAPITEL

GELD UND WARE

Das oberste Ziel der Industrie ist die Produktion. Hält man sich dieses Ziel ständig vor Augen, so sinkt die Frage der Kapitalisation zu einer Angelegenheit gänzlich sekundärer Bedeutung herab, die in der Hauptsache die Buchhaltung angeht. Meine eigenen finanziellen Operationen waren stets überaus einfach. Ich ging von Anfang an von dem Prinzip aus, nur gegen bar zu kaufen und zu verkaufen. Ich hatte stets einen größeren Betrag von Barmitteln an der Hand, machte mir sämtliche Vorteile eines Diskonts zunutze und heimste die Zinsen meiner Bankkontis ein. Ich betrachte eine Bank vor allem als ein Institut, in dem es sicher und bequem ist, sein Geld aufzubewahren. Die Minuten, die wir Konkurrenzunternehmungen widmen, bedeuten einen Verlust für das eigene Geschäft. Der richtige Ort, um ein industrielles Unternehmen zu finanzieren, ist die Fabrik, nicht die Bank. Damit will ich nicht sagen, daß ein Geschäftsmann nichts von Finanzen verstehen soll. Es ist aber besser, er versteht zu wenig als zu viel davon, denn wenn er zu viel von Finanzfragen versteht, wird er leicht der Versuchung unterliegen, zu glauben, daß es besser sei, Geld zu borgen, als Geld zu verdienen, und ehe er sichs versieht, wird er noch mehr Geld borgen müssen, um das erste zurückzuzahlen, und statt ein solider Geschäftsmann zu sein, wird er zum Notenjongleur werden, der ständig einen ganzen Schwarm von Noten und Wechseln in der Luft tanzen läßt.

Ist er ein geübter Jongleur, wird er diese Lebensweise einige Zeit durchhalten können: eines Tages wird er aber

unfehlbar danebengreifen, und dann wird der ganze schöne Schwarm über ihn herfallen. Produzieren darf nicht mit Spekulieren verwechselt werden. Nur zu viele Unternehmer neigen dazu, sich in Bankoperationen einzulassen, und all zu viele Bankiers mischen sich in das Unternehmertum ein. Die eigentliche Bedeutung von Unternehmertum und Bankwesen wird nur gar zu oft zum Schaden beider Elemente verwischt. Das Kapital muß aus der Fabrik, nicht aus der Bank fließen. Ich habe gefunden, daß die Fabrik durchaus imstande ist, allen derartigen Anforderungen zu genügen; in einem Falle sogar, als es hieß, die Gesellschaft sei ernstlich um Barmittel verlegen, brachte die Fabrik auf Verlangen eine größere Summe zusammen als irgendein Bankinstitut unseres Landes hätte kreditieren können.

Wir sind in der Hauptsache nur negativ mit dem Bankwesen in Berührung gekommen. Vor einigen Jahren mußten wir die Behauptung widerlegen, daß die Ford-Automobil-Gesellschaft der Standard-Oil-Gesellschaft gehöre. Der Bequemlichkeit halber erließen wir gleichzeitig die Erklärung, daß wir auch mit keinem anderen Konzern liiert seien und ebenfalls nicht daran dächten, unsere Wagen brieflich zu verkaufen. Voriges Jahr kursierte das Gerücht, wir hätten uns nach Wall Street auf die Jagd nach Geld begeben. Ich hielt es nicht der Mühe wert, das zu dementieren. Alle Gerüchte zu dementieren, erfordert viel zu viel Zeit. Wir zeigten lieber, daß wir kein Geld brauchten. Seither ist mir nicht wieder zu Ohren gekommen, daß wir von Wall Street aus finanziert werden.

Wir sind nicht dagegen, Geld zu borgen, und wir sind auch nicht gegen die Bankiers. Wir sind nur gegen den Versuch, Geldanleihen an Stelle der Arbeit zu setzen. Wir sind gegen jeden Bankmann, der das Unternehmertum als Ausbeuteobjekt betrachtet. Wichtig ist nur, Geld, Geldanleihen und Kapitalisation innerhalb angemessener Grenzen

zu halten; und um das zu erreichen, muß genau überlegt werden, wozu das Geld benötigt wird, und wie es sich abzahlen läßt.

Geld ist nichts anderes als ein Produktionsmittel. Es ist nur ein Teil der Maschinerie. Ob man sich in einer schwierigen Lage 100000 Drehbänke oder 100000 Dollar borgt, bleibt sich gleich. Ein Plus an Drehbänken vermag den Schaden ebensowenig zu kurieren wie ein Plus an Geld. Lediglich ein Plus an Gehirn, Überlegung und vorsichtigem Mut sind dazu imstande. Ein Unternehmen, das seine eigenen Mittel mißbraucht, wird auch die geborgten Mittel mißbrauchen. Heilt die Mißbräuche — darauf kommt es an. Ist das geschehen, wird das Unternehmen auch wieder sein eigenes gutes Geld schaffen, ebenso wie der geheilte menschliche Körper eine genügende Menge gesunden Blutes produziert.

Geld aufnehmen wird leicht zur Ausflucht, dem Übel ins Auge zu sehen. Fremdes Geld unterstützt häufig die Faulheit. Manche Unternehmer sind zu faul, sich den Arbeitsschurz umzubinden und von Grund auf zu untersuchen, wo das Übel liegt, oder sie sind zu stolz, einzugestehen, daß etwas, was sie eingeleitet haben, mißlungen ist. Allein die Gesetze der Arbeit sind wie die Gesetze der Schwerkraft, wer gegen sie verstößt, bekommt ihre Macht zu fühlen.

Geld zum Ausbau einer Sache aufnehmen ist etwas ganz anderes als borgen, um schlechte Geschäftsführung und Verschwendung auszugleichen. Dazu taugt kein Geld — aus dem einfachen Grunde, weil Geld gar nichts helfen kann. Verschwendung läßt sich nur durch Sparsamkeit, schlechte Geschäftsführung durch Intelligenz ausgleichen. Geld ist dazu unnötig. Ja, das Geld ist unter Umständen sogar ein Hindernis. Schon mancher Geschäftsmann hat seinem Schicksal für die Klemme gedankt, die ihm zeigte, daß sein bestes Kapital sein Kopf und nicht sein Bankkredit war.

Wer unter gewissen Verhältnissen Geld borgt, gleicht dem Trunkenbold, der einen zweiten Trunk zu sich nimmt, um die Wirkung des ersten aufzuheben. Er erreicht damit keineswegs seinen Zweck, sondern vermehrt nur seine Unsicherheit. Die losen Ecken und Enden des Geschäfts zusammenflicken ist hundertmal gewinnbringender, als noch so viel geborgtes Kapital zu 7%.

Gerade die inneren Krankheiten des Geschäftes verdienen die sorgfältigste Beachtung. „Geschäfte" im Sinne des Handelsaustausches mit dem Volke bestehen zum großen Teile in der Befriedigung der Bedürfnisse des Volkes. Wenn man das produziert, was die Mehrzahl der Menschen braucht und es zu einem billigen Preise verkauft, wird man Geschäfte machen, so lange überhaupt Geschäfte zu machen sind. Die Menschen kaufen das, was ihnen hilft, so sicher wie sie Wasser trinken.

Aber die Herstellung des betreffenden Artikels erfordert fortgesetzte Aufmerksamkeit. Maschinen nutzen sich ab und müssen erneuert werden. Arbeiter werden übermütig, faul und nachlässig. Das richtige Geschäft stellt eine Vereinigung von Menschen und Maschinen zur Herstellung eines Gebrauchsartikels dar, und Menschen wie Maschinen müssen gelegentlich aufgefrischt und ersetzt werden. Mitunter sind es gerade die Menschen an den „höheren Stellen", die eine Auffrischung brauchen — wenn sie auch die letzten sind, das einzusehen. Gerät ein Unternehmen durch schlechte Geschäftsführung ins Stocken, erkrankt es durch Mangel an Aufsicht hier und dort, hat sich die Geschäftsführung behaglich auf die Polstersessel zurückgelehnt, als ob die von ihr eingeleiteten Pläne auf einige Zeiten hin von selber laufen müßten — mit einem Wort ist ein Betrieb zu einer bloßen Pfründe geworden, von der man lebt, statt zu einem großen lebendigen Organismus, für den gearbeitet werden muß — so steht der Sturm bestimmt dicht vor dem Ausbruch. Eines schönen Tages

kommt das Erwachen und zwingt einen, eine intensivere Geschäftstätigkeit zu entfalten, als man sich jemals hat träumen lassen — und sich mit geringeren Gewinnen zu begnügen. Das Geld wird knapp. Man kann ja aber welches aufnehmen! Nichts leichter als das! Die Leute drängen es einem förmlich auf. Das ist die raffinierteste Versuchung, der ein junger Geschäftsmann ausgesetzt werden kann. Durch die Aufnahme von Geld vermehrt man nur noch das Übel. Die Krankheit wird dadurch genährt. Erhöht das geborgte Geld etwa die Intelligenz des Betreffenden? Gewöhnlich nicht. Unter solchen Umständen borgen, heißt einen im Werte sinkenden Besitz mit Hypotheken belasten.

Die einzige Zeit, in der ein Geschäftsmann mit einiger Sicherheit Geld aufnehmen darf, ist, wenn er keines braucht. Das heißt, wenn er es nicht braucht, als Ersatz für Leistungen, die er von Rechts wegen selbst zu verrichten hätte. Befindet sich das Unternehmen in ausgezeichnetem Zustande, ist es nur erweiterungsbedürftig, so ist das Borgen verhältnismäßig ungefährlich. Braucht ein Geschäft dagegen Geld infolge mangelhafter Geschäftsführung, dann ist das einzige Gegenmittel, der Sache selbst zu Leibe zu rücken, das Übel von innen heraus zu kurieren — und keine äußeren Pflasterchen aufzulegen.

Meine Finanzpolitik ist nur die Folge meiner Verkaufspolitik. Ich behaupte, es ist besser eine große Menge von Artikeln mit geringem Gewinn, als eine kleine Menge mit hohem Gewinn zu verkaufen. Ein solches Verfahren ermöglicht es zahlreichen Käufern, zu kaufen und schafft vielen Menschen gutbezahlte Arbeit. Es gestattet die Aufstellung eines Produktionsplanes, die Eliminierung flauer Zeiten und verhütet Verschwendung und Verluste durch Aufrechterhaltung eines unbeschäftigten Betriebes. Die Folgen sind ein angemessenes, gleichmäßiges Geschäft, und bei richtiger Überlegung wird man finden, daß übereiltes Finanzieren in der Hauptsache durch den Mangel eines

wohlüberlegten, geregelten Geschäftsbetriebes bedingt wird. Preisabbau halten kurzsichtige Leute für gleichbedeutend mit einem Abbau der Einnahmen. Es ist überaus schwierig, mit so gearteten Köpfen zu verhandeln, da ihnen jede Voraussetzung für das Verständnis auch nur der primitivsten Gesetze des Geschäftslebens fehlt. Zum Beispiel wurde ich einmal, als ich eine Preisreduzierung von 80 Dollar pro Wagen plante, gefragt, ob das denn nicht bei einer Produktion von 500000 Wagen im Jahr die Einnahmen der Gesellschaft um 40 Millionen Dollar reduzieren würde. Natürlich wäre das richtig, wenn wir bei einem Absatz von 500000 Wagen stehen geblieben wären. Das Ganze ist doch aber nichts als eine interessante mathematische Berechnung, die nicht das Geringste mit Geschäften zu tun hat, da man ohne Herabsetzung des Preises eines Artikels auch den Umsatz nicht fortwährend steigern kann. Das Unternehmen hat daher keine Stabilität.

Befindet sich ein Unternehmen nicht im Wachsen, so befindet es sich im Abnehmen, und ein im Abnehmen begriffenes Unternehmen braucht stets neues Kapital. Die veraltete Geschäftspolitik verlangte, die Preise möglichst so hoch zu halten, wie sie das Publikum gerade noch zu zahlen bereit war. Die wirklich moderne Geschäftspolitik fordert das genaue Gegenteil.

Bankiers und Juristen vermögen diese Tatsache nur selten zu würdigen. Sie verwechseln Stillstand mit Stabilität. Es geht völlig über ihre Begriffe, daß Preise freiwillig herabgesetzt werden können. Aus diesem Grunde bedeutet es geradezu ein Unglück, wenn man den Durchschnittstyp eines Bankiers oder Juristen in die Geschäftsleitung aufnimmt. Preisreduzierungen vermehren den Umsatz unter gleichzeitiger Unterbringung des Kapitals, vorausgesetzt, daß der unvermeidliche Gewinn als anvertrautes Geld zur Fortführung eines besseren Geschäftes betrachtet wird. Unser Gewinn ist dank der Raschheit und Größe des

Absatzes unbeschadet des jeweiligen Verkaufspreises stets groß gewesen. Wir haben pro Stück nur einen geringen Gewinn, dafür aber einen großen Gesamtgewinn erzielt. Der Gewinn ist nicht konstant. Nach jeder neuen Preisreduktion ist der Gewinn vorübergehend geringer, aber die zwangsläufigen Ersparnisse machen sich sehr bald bemerkbar, und der Gewinn steigt wieder. Er wird aber keineswegs als Dividende ausgeschüttet. Ich habe von jeher darauf bestanden, nur kleine Dividenden auszuteilen, und die Gesellschaft hat heute keinen einzigen Aktionär, der damit nicht einverstanden wäre. Ich betrachte jeden, einen gewissen niedrigen Prozentsatz übersteigenden Gewinn als mehr dem Geschäft als den Aktionären gehörig.

Aktionäre dürfen meiner Ansicht nach nur Leute sein, die selbst im Geschäfte tätig sind und das Unternehmen als ein Instrument der Dienstleistung und nicht als eine Geldheckmaschine betrachten. Werden große Gewinne erzielt — und Arbeit nach dem Dienstprinzip führt unfehlbar dazu — dann sollten sie zum Teil wenigstens dem Geschäft wieder zufließen, damit es seine Dienstleistungen noch erhöht und die Gewinne zum Teil wieder an den Käufer zurückführt. In einem Jahre waren unsere Gewinne so viel größer, als wir erwartet hatten, daß wir freiwillig jedem Käufer unserer Wagen 50 Dollar zurückzahlten. Wir fühlten, daß wir den Käufer unfreiwillig um diesen Betrag überteuert hatten. Meine Preis- und damit zugleich meine Finanzpolitik wurde vor einigen Jahren in einem Prozeß, durch den die Gesellschaft gezwungen werden sollte, höhere Dividenden zu zahlen, vorgebracht. Auf der Zeugenbank setzte ich die Politik, die damals und auch heute noch befolgt wird, mit folgenden Worten auseinander:

„Vor allem halte ich es für besser, eine große Anzahl Wagen mit mäßigem Gewinn, als wenige Wagen mit großem Gewinn zu verkaufen.

Das scheint mir deswegen richtiger, weil dadurch einer großen Anzahl Menschen die Möglichkeit geboten wird, einen Wagen zu kaufen und sich an ihm zu freuen, während gleichzeitig viele Arbeiter gutbezahlte Arbeitsgelegenheit erhalten. Dies zu erreichen, habe ich mir zum Lebensziel gesetzt. Aber mein Werk würde nicht als erfolgreich, sondern im Gegenteil als ein glatter Mißerfolg gelten können, wenn ich nicht auch einen angemessenen Gewinn für mich und meine Geschäftsteilhaber herauswirtschaftete.

Eine solche Politik halte ich für eine gesunde Geschäftspolitik, denn sie hat sich bewährt — es ist uns möglich gewesen, unsere Wagen von Jahr zu Jahr einem stetig wachsenden Käuferkreis zugänglich zu machen, immer weiteren Arbeitskreisen Arbeit zu verschaffen und gleichzeitig durch Ausdehnung unseres Geschäfts unsere eigenen Gewinne weit über das Maß dessen zu erhöhen, was wir uns anfangs hatten träumen lassen.

Man darf nicht vergessen, daß jedesmal, wenn der Preis eines Wagens ohne Nachteil für die Qualität herabgesetzt wird, die Zahl der eventuellen Käufer sich erhöht. Viele Leute sind bereit, 360 Dollar für einen Wagen zu zahlen, die vor einem Preise von 440 Dollar zurückschrecken. Wir zählten bei einem Preise von 440 Dollar rund 500000 Käufer, und wir werden, meiner Berechnung nach, den Absatz bei 360 Dollar auf rund 800000 Wagen erhöhen können — zwar ist der einzelne Gewinn pro Wagen geringer, aber die Wagenzahl und die Zahl der beschäftigten Arbeiter ist größer — und zum Schluß werden wir einen Gesamtgewinn erzielen, wie wir ihn höher gar nicht erzielen könnten.

Hier möchte ich gleich bemerken, daß ich es nicht für richtig halte, übermäßige Gewinne aus unseren Wagen zu erzielen. Ein mäßiger Gewinn ist berechtigt, ein allzu hoher nicht. Daher ist es auch von jeher mein Prinzip gewesen, die Preise der Wagen so rasch herabzusetzen, als die Produktion es irgend gestattete, und den Vorteil davon den Ver-

brauchern und den Arbeitern zukommen zu lassen — allerdings mit geradezu überraschenden, ungeheuren Vorteilen für uns selbst."

Eine solche Politik harmoniert allerdings nicht mit der allgemeinen Ansicht, daß ein Geschäft so geleitet werden müßte, daß die Aktionäre eine möglichst große Summe Bargeld aus ihm herausziehen können. Ich kann daher Aktionäre im üblichen Sinne des Wortes nicht brauchen — sie helfen nicht, die Gelegenheit zur Dienstleistung zu vermehren. Mein Ehrgeiz geht vielmehr darauf aus, immer mehr Arbeiter zu beschäftigen, und, so weit es in meiner Macht steht, die Wohltaten des industriellen Systems, das wir zu begründen versuchen, immer weiteren Kreisen zugute kommen zu lassen. Wir wollen helfen, Existenzen und Häuser aufzubauen. Dazu ist es nötig, daß der größere Teil des Gewinnes wieder in ein produktives Unternehmen zurückfließt. Daher ist bei uns kein Platz für nicht mitarbeitende Aktionäre. Der mitarbeitende Aktionär zieht von selbst die Möglichkeit, die Dienstleistungsfähigkeit zu erhöhen, den Bankdividenden vor.

Würde ich je vor die Wahl gestellt, entweder die Löhne zu drücken oder die Dividenden abzuschaffen, ich würde ohne zu zögern die Dividenden abschaffen. Allerdings ist diese Wahl nicht wahrscheinlich, denn, wie bereits erwiesen, lassen sich durch niedrige Löhne keine Ersparnisse erzielen. Löhne zu reduzieren ist schlechte Finanzpolitik, da zugleich auch die Kaufkraft reduziert wird. Vorausgesetzt, daß eine führende Stellung Verantwortlichkeiten in sich schließt, so gehört es auch zu den Pflichten ihres Inhabers, dafür zu sorgen, daß das ihm unterstellte Personal die Möglichkeit erhält, sich eine ausreichende Existenz zu gründen. Zur Finanzführung gehört nicht nur die Berechnung der Gewinne und der Solvenz eines Unternehmens, sondern auch die Sorge dafür, daß die Allgemeinheit in Form der Löhne das zurück erhält, was ihr von Rechts wegen zu-

kommt. Das hat nichts mit Wohltätigkeit zu tun. Anständige Löhne haben nichts mit ihr gemein. Schlechte Löhne sind einfach der Beweis für die Unsicherheit eines Unternehmens, denn jedes gut geleitete Unternehmen ist in der Lage, jedem Mitwirkenden reichliche Arbeitsgelegenheit und damit reichlichen Entgelt zu gewähren.

Es ist etwas Heiliges um den Lohn — er steht für Häuslichkeit, Familie und inneren Wohlstand. Man sollte daher sehr behutsam zu Werke gehen, wenn man an der Lohnfrage rüttelt. In den Lohnbüchern besteht der Lohn aus einer Reihe von Zahlen; draußen in der Welt steht er für gefüllte Brot- und Kohlenkästen, für Kinderwiegen und Kindererziehung — für häusliche Behaglichkeit und Zufriedenheit. Aber es ist etwas ebenso Heiliges um das Kapital, das dazu dient, die Mittel zu beschaffen, um produktive Arbeit zu erzeugen. Niemandem ist damit geholfen, daß unsere Industrien ihres Lebenssaftes beraubt werden. Die Fabrik, die Tausenden von Menschen Arbeit schafft, ist nicht minder heilig als der häusliche Herd. Die Fabrik ist die Spenderin und Erhalterin der höheren Werte, die das Haus vertritt. Wollen wir das Haus glücklich machen, so müssen wir sorgen, daß die Fabrik zu tun hat. Die durch die Fabrik erzielten Gewinne erhalten nur dann ihre Daseinsberechtigung, wenn sie dazu verwendet werden, die Sicherheit der von der Fabrik abhängigen Heimstätten zu verdoppeln und den Menschen weitere Arbeitsgelegenheit zu schaffen. Es ist ein großer Unterschied, ob Riesengewinne dazu verwendet werden, ein Rieseneinzelvermögen zu begründen, oder eine gesündere Basis, bessere Arbeitsverhältnisse, höhere Löhne und größere Arbeitsmöglichkeit zu schaffen. Das so angelegte Kapital darf nicht leichtsinnig angetastet werden. Es dient der Allgemeinheit, wenn auch unter Leitung eines Individuums.

Die Gewinne gehören drei Parteien: erstens dem Unternehmen, um es stabil, fortschrittlich und gesund zu erhalten;

zweitens den Arbeitern, deren Hilfe die Gewinne geschaffen haben; drittens, bis zu einem gewissen Grade, auch der Allgemeinheit. Ein erfolgreiches Unternehmen wirft allen drei Partnern Gewinn ab — dem Organisator, dem Produzenten und dem Käufer.

Wer, an allen vernünftigen Maßen gemessen, übermäßige Gewinne erzielt, sollte der erste sein, die Preise zu reduzieren. Leider ist das nie der Fall. Die Betreffenden schieben im Gegenteil ihre sämtlichen Extraspesen immer weiter, bis die ganze Last auf den Konsumenten fällt; außerdem rechnen sie dem Konsumenten noch einen Extrazuschlag für erhöhte Kosten auf. Ihre ganze Geschäftsphilosophie besteht aus dem Wahlspruch: „Erraffe, was du erraffen kannst." Das sind die Spekulanten, die Ausbeuter, die untauglichen Elemente, der ständige Krebsschaden für das gerechte Unternehmertum. Von diesen Leuten ist nichts zu erwarten. Ihnen fehlt der Weitblick. Ihre Sehkraft reicht nicht über ihre eigenen Kassabücher hinaus.

Diese Art Menschen bringen es eher fertig, von einer 10- bis 20prozentigen Lohnherabsetzung als von einer Reduzierung ihrer Gewinne zu reden. Ein Geschäftsmann jedoch, der die Interessen des Gemeinwesens im Auge hat, und diesem Gemeinwesen zu dienen wünscht, sollte jederzeit in der Lage sein, seinen Stabilisierungsbeitrag zu zahlen.

Es ist von jeher unsere Taktik gewesen, größere Barmittel zur Verfügung zu haben — der Nettobargewinn der letzten Jahre belief sich in der Regel auf über 50 Millionen Dollar. Er ruht im ganzen Lande verstreut auf Banken; wir borgen zwar nicht, haben aber einen Kreditgürtel errichtet, so daß wir auf Wunsch durch Bankkredit jederzeit sehr große Summen erheben können. Durch die Barreserve erübrigt sich aber das Borgen — unser Wunsch ist es nur, für den Notfall gerüstet zu sein. Ich habe nichts gegen die richtige Art von Borgen. Ich will nur nicht Gefahr laufen, daß die Leitung des Geschäfts und damit die be-

sondere Idee der Dienstleistung, der ich mein Leben geweiht habe, mir aus den Händen gerissen wird.

Eine kluge Finanzpolitik besteht zum großen Teil in einer Beherrschung der periodischen Operationen. Der Zustrom des Geldes muß ein fast gleichmäßiger sein. Um erfolgreich zu arbeiten, muß man regelmäßig arbeiten können. Periodischer Stillstand bedingt große Verschwendung. Er bedingt die Verschwendung unbeschäftigter Arbeiter, unbeschäftigter Maschinen und beschränkten Absatzes für die Zukunft, der durch das Anziehen der Preise als Folge der unterbrochenen Produktion entsteht. Das war eine Schwierigkeit, die wir erst überwinden lernen mußten. Wir konnten keine Wagen fabrizieren, um sie im Winter, wenn der Absatz kleiner ist als im Frühjahr oder Sommer, auf Lager zu stellen. Wie und wo soll man eine halbe Million Wagen lagern? Und selbst wenn das möglich wäre, wie sollten wir sie in der Hochkonjunkturzeit transportieren? Und wer hätte das Geld aufgebracht, um eine derartige Menge Wagen auf Lager zu halten?

Saisonarbeit bedeutet eine besondere Belastung des Arbeitspersonals. Gute Mechaniker nehmen keine Saisonarbeit an. Bei vollem Betrieb zwölf Monate im Jahr zu arbeiten ist die Garantie für tüchtiges Arbeitspersonal, der Grundstein für ein bleibendes Unternehmen und die Vorbedingung zur dauernden Hebung des Produktes — erst durch ununterbrochene Arbeit lernt das Personal das Produktionsverfahren gründlich kennen.

Die Fabrik muß produzieren, die Verkaufsabteilung verkaufen und der Händler das ganze Jahr über Wagen kaufen, wenn jeder den Höchstgewinn aus dem Unternehmen erzielen soll. Will der Einzelkäufer nur „zur Saison" kaufen, so muß eine Erziehungspropaganda einsetzen, um ihm die Vorzüge des Wagens für das ganze Jahr im Gegensatz zu den „Saisonartikeln" zu beweisen, und so lange die Erziehung dauert, muß der Fabrikant produzieren und

der Händler kaufen im Hinblick auf das kommende Geschäft.

Wir waren die ersten, die diesem Problem in der Automobilbranche begegneten. In den Tagen, als noch jeder Wagen auf Bestellung hergestellt wurde und 50 Wagen im Monat einen großen Umsatz bedeuteten, war es vernünftig, vor dem Bau erst einen Auftrag entgegen zu nehmen. Der Fabrikant wartete erst einen Auftrag ab, ehe er mit dem Bau begann.

Wir entdeckten sehr bald, daß wir auf Bestellung nicht arbeiten konnten. Die Fabrikation ließ sich nicht rasch genug steigern, selbst wenn das wünschenswert erschienen wäre, um sämtliche Wagen bauen zu können, die in den Monaten März bis August in Auftrag gegeben wurden. Daher setzte bereits vor Jahren die Aufklärungskampagne ein, um zu beweisen, daß ein Ford kein Sommerluxusartikel, sondern ein Bedarfsgegenstand für das ganze Jahr sei. Hand in Hand damit suchten wir es den Händlern klar zu machen, daß es sich für sie lohnen würde, sich schon im Winter für den Sommerbedarf einzudecken, selbst wenn sie im Winter nicht so viele Wagen wie im Sommer verkaufen konnten, um im Sommer stets prompt liefern zu können. Beides wurde systematisch organisiert; in den meisten Gegenden Amerikas brauchte man Automobile im Winter fast ebenso notwendig wie im Sommer. Es stellte sich heraus, daß unsere Wagen bei Schnee, Eis und Schlamm — ja selbst auf den schlechtesten Wegen fahrbar waren. So kommt es, daß der Umsatz im Winter ständig wächst, und daß die Schwierigkeiten der Saisonnachfrage sich für den Händler verringern. Er findet es lohnend, sich im voraus für den Bedarf einzudecken. Daher merken wir jetzt in der Fabrik kaum etwas von den Jahreszeiten; in den letzten paar Jahren ist die Produktion eine fortlaufend regelmäßige gewesen, mit Ausnahme der Zeit der jährlichen Inventurabschlüsse. Eine Unterbrechung hatten wir nur in

der Periode tiefster Depression, aber sie war notwendig, um uns den Marktverhältnissen anzupassen.

Um eine fortlaufende Produktion und damit auch einen stetigen Geldumsatz zu erreichen, mußten wir unsere Operationen mit äußerster Sorgfalt vornehmen. Der Produktionsplan wird allmonatlich von den Verkaufs- und Produktionsabteilungen gemeinsam mit größter Genauigkeit aufgestellt. Der Zweck ist, so viel zu produzieren, daß die fortlaufende Produktion die festen Aufträge deckt. Früher, als wir die Wagen noch selbst zusammenbauten und verpackten, war dies von größter Wichtigkeit, weil wir keinen Platz hatten, um die Wagen zu lagern. Heute versenden wir in der Hauptsache ja nur Teile und montieren nur die für den Detroiter Bezirk bestimmten Wagen. Das macht den Plan aber nicht minder wichtig, denn wenn der Produktionsplan dem Strome der Aufträge nicht annähernd angepaßt wäre, würden wir uns entweder vor unverkauften Teilen nicht retten können oder weit hinter den Aufträgen zurückbleiben. Wenn man genügend Teile für 4000 Wagen im Tage herausbringen muß, genügt ein geringer Fehler in der Abschätzung der Aufträge, um im Handumdrehen ein fertiges Inventar, das in die Millionen läuft, auf Lager zu haben.

Um bei unseren haarscharfen Kalkulationen einen genügenden Profit herauszuwirtschaften, brauchen wir einen rapiden Umsatz. Wir bauen die Wagen, um sie zu verkaufen, nicht um sie zu lagern; selbst wenn wir nur einen Monat lang unsere Produktion auf Lager hätten, würde das eine Summe bedeuten, deren Zinsen allein bereits enorm wären. Die Produktion wird auf ein Jahr im voraus berechnet und die Zahl der in jedem Monat fertig zu stellenden Wagen im voraus bestimmt; denn natürlich ist auch die Beschaffung und Abschätzung des Rohmaterials und der wenigen Teile, die wir noch von auswärts beziehen, für die Produktion keine leichte Sache. Wir können es

uns ebensowenig leisten, größere Mengen von Rohmaterial wie von fertigen Produkten lagern zu lassen. Alles muß weiter rollen, hinaus wie hinein. Dabei ist es manchmal schon haarscharf zugegangen. Vor einigen Jahren brannte die Fabrik der Diamond Manufacturing Company ab. Sie stellten für uns die Kühlerteile, sowie die Messingteile, die wir brauchten, her. Jetzt hieß es schnell handeln oder enorme Verluste erleiden. Wir trommelten daher unsere sämtlichen Abteilungsleiter sowie die Modellmacher und Zeichner zusammen. Sie arbeiteten 24—48 Stunden hintereinander, um neue Modelle herzustellen, die Diamond Company mietete ein Fabrikgebäude und ließ auf dem Expreßwege einige Maschinen kommen. Wir selbst stellten die übrige Ausrüstung, und nach zwanzig Tagen konnten wir wieder versenden. Wir hatten zwar genug Vorräte auf Lager, um uns über 7—8 Tage hinwegzuhelfen, trotzdem unterband das Feuer 10—14 Tage unseren Versand. Wären nicht einige Vorräte auf Lager gewesen, dann hätte unser Betrieb zwanzig Tage lang geruht — unsere Unkosten jedoch wären ruhig weiter gelaufen.

Um das Gesagte zu wiederholen: Der Ort, von wo aus ein Unternehmen finanziert werden muß, ist die Fabrik. Die Fabrik hat uns noch nie im Stich gelassen, und einmal, als wir glaubten, um Geld verlegen zu sein, lieferte sie uns den einwandfreien Beweis, wieviel besser die Finanzen sich von innen als von außen her gestalten lassen.

XII. KAPITEL

GELD — HERR ODER KNECHT?

Im Dezember 1920 standen die Geschäfte im ganzen Lande still. Die Mehrzahl der Automobilfabriken war geschlossen, und eine ganze Reihe waren mit Haut und Haar den Banken verfallen. Gerüchtweise hieß es von fast jedem Industriekonzern, daß er in Geldschwierigkeiten wäre, und mein Interesse wurde wach, als ich hörte, die Fordautomobilgesellschaft hätte nicht nur kein Geld, sondern könne auch keins erhalten. Ich bin bereits an allerlei Gerüchte über unsere Gesellschaft gewöhnt — so sehr, daß ich sie heute kaum noch dementiere. Aber diesmal waren sie von ganz besonderer Art. Sie waren so bestimmt und ausführlich. Ich hörte, daß ich mein Vorurteil gegen das Borgen überwunden hätte und fast täglich mit dem Hute in der Hand in Wall Street um Geld bettelte. Ja, das Gerücht ging sogar noch weiter: es behauptete, niemand wäre in der Lage, mir Geld vorzuschießen, und ich würde wahrscheinlich liquidieren und mich aus dem Geschäftsleben zurückziehen müssen.

Wahr ist, daß wir tatsächlich mit einer Schwierigkeit zu kämpfen hatten. 1919 hatten wir gegen Wechsel 70 Millionen Dollar aufgenommen, um sämtliche Aktien der Ford-Automobil-Gesellschaft aufzukaufen. Hiervon waren noch 33 Millionen unbezahlt. 18 Millionen Dollar waren für Einkommensteuer fällig, und außerdem hatten wir die Absicht, wie gewöhnlich, noch 7 Millionen Dollar als Prämien an die Arbeiter auszuzahlen. Alles in allem hatten wir zwischen 1. Januar und 18. April rund 58 Millionen Dollar

an Zahlungen zu leisten. Auf der Bank lagen aber nur 20 Millionen Dollar. Die Höhe unseres Bankkontos war mehr oder weniger Gemeingut, und man nahm wohl an, wir könnten die restierenden 38 Millionen nicht ohne Geld aufzunehmen aufbringen. Denn schließlich war es ja keine kleine Summe. Ohne zu Hilfenahme von Wall Street läßt sich eine solche Summe im allgemeinen nicht leicht beschaffen. Wir waren für das Geld vollständig gut. Zwei Jahre zuvor hatten wir 70 Millionen Dollar aufgenommen. Da unser gesamter Besitz schuldenfrei war und wir auch sonst keine Schulden hatten, hätte es zu jeder anderen Zeit überhaupt keine Schwierigkeiten bereitet, uns eine große Summe zu leihen. Jede Bank hätte das im Gegenteil als ein gutes Geschäft betrachtet.

Jetzt mußte ich aber erfahren, daß unsere momentane Geldknappheit in industriellen Kreisen als Symptom unseres bevorstehenden Fallissements ausgenutzt wurde. Die Vermutung lag nahe, daß diese Gerüchte, obwohl sie überall herumschwirrten, doch von einer bestimmten Quelle aus gespeist wurden. Dieser Glaube wurde noch dadurch verstärkt, daß ein recht bekannter Finanzredakteur von Battle Creek aus die Welt mit Meldungen über unsere prekäre finanzielle Lage versah. Trotzdem vermied ich es sorgfältig, auch nur ein einziges Gerücht zu dementieren. Wir hatten unsere festen Pläne, an eine Anleihe dachten wir aber nicht.

Ich kann gar nicht genug betonen, daß es keinen ungünstigeren Zeitpunkt für das Borgen gibt, als wenn die Banken glauben, daß man borgen muß. Im vorhergehenden Kapitel habe ich meine finanziellen Grundsätze auseinandergesetzt. Wir taten jetzt nichts anderes, als sie in die Tat umzusetzen. Wir planten eine gründliche Hausreinigung.

Wir wollen ein wenig zurückgreifen und die damaligen Verhältnisse untersuchen. Zu Anfang 1920 machten sich die ersten Zeichen dafür bemerkbar, daß das vom Kriege erzeugte Spekulationsfieber keine Dauer hätte. Einige durch

den Krieg ins Leben gerufene Konzerne, denen jede Daseinsberechtigung fehlte, brachen zusammen. Die Kaufkraft des Publikums ließ nach. Unser eigener Absatz blieb zwar vollständig unverändert, wir wußten aber, daß auch er früher oder später abflauen mußte. Ich dachte ernstlich daran, die Preise herabzusetzen, aber überall im Lande entzogen sich die Produktionskosten jeder Berechnung. Die Arbeiter leisteten trotz hoher Löhne immer weniger. Die Rohmaterialhändler weigerten sich hartnäckig, mit ihren Preisen überhaupt wieder zur Erde zurückzukehren. Diese deutlichen Zeichen eines kommenden Ungewitters blieben aber scheinbar völlig unbeachtet.

Im Juni begannen unsere Verkäufe abzuflauen. Von Juni bis September ließen sie immer mehr nach. Es mußte etwas geschehen, um unser Produkt wieder der Kaufkraft des Publikums anzupassen. Aber das genügte nicht. Es mußte etwas ganz Drastisches geschehen, um dem Publikum zu zeigen, daß wir nicht nur Komödie spielten, sondern daß es uns ernst war. Daher setzten wir im September den Preis des Tourenwagens von 575 Dollar auf 440 Dollar herab. Wir setzten den Preis weit unter die Produktionskosten herab, da wir immer noch mit Material arbeiteten, das wir zu Hausse-Preisen eingekauft hatten. Dieser Preisabbau wurde scharf kritisiert. Man warf uns vor, daß wir den Markt beunruhigten. Das entsprach unserer Absicht. Wir wollten unser Teil dazu beitragen, um die Preise von ihrer künstlichen Höhe auf das natürliche Niveau herabzudrücken. Ich bin der festen Überzeugung, daß wir uns eine so andauernde Depressionsperiode erspart hätten, wenn damals oder vielleicht noch früher Fabrikanten wie Zwischenhändler überall eine drastische Preisverringerung und eine gründliche Hausreinigung vorgenommen hätten. Das untätige Abwarten in der Hoffnung auf ein weiteres Anziehen der Preise hat den Genesungsprozeß nur hinausgezögert. Kei-

ner hat die hohen Preise erzielt, auf die er hoffte, und wären die Verluste von allen zu gleicher Zeit getragen worden, wäre nicht nur die Produktionskraft mit der Kaufkraft ausgeglichen worden, sondern wir hätten die lange Periode völliger Untätigkeit vermieden. Das Festklammern an den Preisen hat die Verluste nur noch vergrößert. Die Betreffenden mußten ja obendrein noch die Zinsen ihrer teuer eingekauften Bestände bezahlen, ganz abgesehen davon, daß ihnen der durch eine vernünftige Preisbasis erzielte Gewinn entging. Die Arbeitslosigkeit verringerte die Lohnverteilung, und so schob sich zwischen Käufer und Verkäufer eine immer höhere Schranke. Es gab viel hitziges Gerede über ungeheure Kredite, die Europa gewährt werden sollten — mit den Hintergedanken, dadurch die überteuerten Bestände loszuschlagen. Natürlich hütete man sich, den Vorschlag in eine so krasse Form zu kleiden; ja, ich glaube sogar, manche Leute waren aufrichtig davon überzeugt, daß auf irgendeine Weise dem amerikanischen Geschäftsleben geholfen sein würde, wenn man selbst ohne jede Hoffnung auf Rückzahlung dem Auslande große Kredite einräumte. Wohl wahr, daß die Besitzer hochwertiger Lagerbestände diese mit Gewinn hätten absetzen können, wenn die Kredite von den amerikanischen Banken gewährt worden wären, aber die Banken hätten dann einen derartigen Überschuß an festgefrorenen Krediten gehabt, daß sie Kühlhäusern ähnlicher gewesen wären als Geldinstituten. Es ist zwar ganz natürlich, sich bis zum letzten Augenblick an die Möglichkeit hoher Gewinne zu klammern, aber es ist trotzdem schlechte Geschäftspolitik.

Was unseren Absatz anbelangt, so nahm er nach dem Preisabbau zu, aber nur um bald darauf erneut abzuflauen. Wir hatten uns der Kaufkraft des Landes noch immer nicht genügend angepaßt, um unsere Ware ohne Schwierigkeiten los zu werden. Die Detailpreise hatten ihren Tiefstand noch nicht erreicht. Das Publikum war gegen jeden Preis miß-

trauisch. Wir faßten den Plan, eine weitere Preisreduzierung vorzunehmen und stellten uns deswegen auf eine Produktion von rund 100000 Wagen im Monat ein. Eine derartige Produktionsmenge war zwar durch unseren Umsatz keineswegs gerechtfertigt, wir wollten aber, ehe wir schlossen, so viel Rohmaterial wie möglich in Fertigprodukte verwandeln. Wir wußten, daß die Stillegung unvermeidlich war, um Inventur aufzunehmen und gründliche Hausreinigung zu halten. Wir wollten mit wesentlich herabgesetzten Preisen wieder eröffnen und dann genügend Wagen für die gesteigerte Nachfrage auf Lager haben. Die neuen Wagen konnten dann aus dem zu niedrigerem Preise eingekauften Material hergestellt werden. Wir hatten es uns nun einmal vorgenommen, niedrige Preise zu erzielen.

Im Dezember schlossen wir mit der Absicht, nach etwa 14 Tagen den Betrieb von neuem aufzunehmen. Tatsächlich fanden wir so viel Arbeit vor, daß wir erst nach fast sechs Wochen wieder aufmachen konnten. Kaum hatten wir geschlossen, als die Gerüchte über unsere finanzielle Lage sich mehrten. Wie ich weiß, hofften viele, daß wir auf die Suche nach Geld gehen mußten — denn, brauchten wir Geld, so mußten wir auch in unseren Bedingungen klein beigeben. Aber wir suchten kein Geld. Wir hatten gar keins nötig. Wir erhielten sogar ein Angebot. Ein Beamter einer Neuyorker Bank suchte mich auf, um mir einen Finanzplan auf Grund einer großen Anleihe zu unterbreiten, der sogar vorsah, daß ein Vertreter der Bank als Schatzmeister die Finanzen der Gesellschaft leiten sollte. Die Leute meinten es sicherlich gut. Wir wollten zwar kein Geld, aber im Augenblick waren wir tatsächlich ohne Schatzmeister. So weit hatten die Bankleute unsere Lage richtig erkannt. Ich bat daher meinen Sohn Edsel, den Vorsitz wie die Finanzen der Gesellschaft zu übernehmen. Damit hatten wir unseren Schatzmeister gefunden und brauchten die Bankleute also nicht mehr.

Dann begannen wir mit unserem Hausputz. Im Kriege hatten wir allerlei Kriegsaufträge erfüllen müssen und waren daher gezwungen gewesen, von unserem Prinzip, nur ein bestimmtes Produkt herzustellen, abzuweichen. Dadurch waren viele neue Abteilungen entstanden. Das Bureaupersonal hatte sich vermehrt; daneben hatten sich zahlreiche unwirtschaftliche Einrichtungen als Folge der uneinheitlichen Produktion eingeschlichen. Wir begannen also alles zu eliminieren, was nichts mit der Automobilproduktion zu tun hatte.

Die einzige im Augenblick fällige Summe war die rein freiwillige Zahlung von 7 Millionen Dollar an unsere Arbeiter. Hierzu bestand zwar keine Verpflichtung, aber wir wollten dieses Geld am 1. Januar zahlen. Wir entnahmen es daher unseren Barmitteln.

In ganz Amerika unterhalten wir 35 Zweigstellen, alles Montagefabriken, aber 22 von ihnen produzieren auch einzelne Teile. Damals hatten sie die eigentliche Produktion aufgegeben und bauten nur noch Wagen zusammen. Als wir unsere Fabrik schlossen, hatten wir in Detroit so gut wie keine Wagen mehr. Sämtliche Teile waren verfrachtet, so daß die Detroiter Händler bis nach Chikago und Columbus schicken mußten, um ihren Lokalbedarf zu decken. Unsere Zweigbetriebe versorgten die verschiedenen Händler je nach ihrem Jahresbedarf mit genügend Wagen für etwa einen Monat. Die Händler legten sich dafür tüchtig ins Zeug. Gegen Ende Januar beriefen wir eine Rumpforganisation von rund 10000 Mann ein, die zumeist aus Werkführern, Unterwerkführern und Gruppenführern bestand und eröffneten damit unsere Highland Park-Produktion. Dann kassierten wir unsere ausländischen Guthaben ein und verkauften unsere Nebenprodukte.

Dann erst konnten wir mit unserer vollen Produktion beginnen. Die Hausreinigung befreite uns von dem überflüssigen Hausrat, der die Preise in die Höhe geschraubt

und den Gewinn geschluckt hatte. Was wir nicht brauchten, verkauften wir. Bisher hatten wir pro Tag und pro Wagen 15 Mann beschäftigt. Von jetzt ab beschäftigten wir am Tag nur 9 Mann pro Wagen. Das besagt natürlich nicht, daß von 15 Mann 6 ihren Posten verloren. Sie hörten nur auf, unproduktiv zu sein. Den Preisabbau führten wir durch.

Unser Bureaupersonal wurde auf die Hälfte reduziert, und die ihres Amtes Enthobenen erhielten bessere Arbeit in der Fabrik angeboten. Die meisten schlugen ein. Wir schafften jedes Auftragsformular und jede Form der Statistik ab, die nicht unmittelbar zur Produktion gehörte. Wir hatten Berge von Statistiken gesammelt, aus dem einfachen Grunde, weil sie interessant waren. Aber mit Statistik baut man keine Automobile — darum wurde sie abgeschafft.

Wir verkleinerten unser Telephonnetz um 60%. Nur verhältnismäßig wenige Stellen in einem Großbetrieb haben Telephon nötig. Früher kam auf je 5 Arbeiter ein Vorarbeiter; jetzt auf je 20 einer. Die übrigen Vorarbeiter arbeiten an den Maschinen.

Die Betriebsunkosten wurden dadurch von 146 Dollar pro Wagen auf 93 Dollar herabgesetzt. Wenn man begriffen hat, was das bei einer Tagesproduktion von über 4000 Wagen bedeutet, wird man erkennen, wie es möglich ist, weder durch Sparsamkeit, noch durch Lohndrückung, sondern lediglich durch Eliminierung des Überflüssigen einen sogenannten „unmöglichen" Preis heraus zu wirtschaften.

Das Wichtigste aber war, daß wir ein neues Mittel entdeckten, um weniger Geld in unserem Unternehmen zu brauchen, nämlich Beschleunigung unseres Umsatzes. Um das zu erreichen, brauchten wir die Detroit-Toledo-Ironton-Eisenbahn und kauften sie. Die Eisenbahn spielte eine große Rolle in unserem Sparsystem. Den übrigen Verkehrsmitteln habe ich ein besonderes Kapitel gewidmet.

Nach einigen Experimenten stellten wir fest, daß der Frachtverkehr sich so weit heben ließ, um den Zyklus der Produktion von 22 auf 14 Tage zu reduzieren. Das heißt, das Rohmaterial konnte in (rund) 66% der bisherigen Zeit gekauft, verarbeitet und als fertiges Produkt in die Hände der Detailhändler geliefert werden. Wir hatten bisher ein Lager im Wert von rund 60 Millionen Dollar geführt, um eine ununterbrochene Produktion zu sichern. Da wir die Zeit um ein Drittel reduzierten, wurden 20 Millionen Dollar frei, was eine Zinsenersparnis von 1,2 Millionen jährlich bedeutete. Einschließlich des Inventars gelang es uns, eine Ersparnis von etwa 8 Millionen Dollar herauszuwirtschaften — das heißt, wir konnten 28 Millionen Dollar Kapital frei machen und die Zinsen dieser Summe als Ersparnis buchen.

Am 1. Januar hatten wir 20 Millionen Dollar bar zur Verfügung, am 1. April 87 Millionen Dollar, also 27 Millionen mehr als wir zur Tilgung unserer sämtlichen Schulden brauchten. Das ist das Ergebnis, das eine erhöhte Geschäftstätigkeit für uns herauswirtschaftete! Die Summe verteilte sich auf folgende Posten:

Verfügbare Barbestände, 1. Januar . . .	20000000 Doll.
Verfügbare Lagerbestände, von Januar bis April in Bargeld umgesetzt	24700000 ,,
Durch beschleunigten Vertrieb der Fertigwaren erzieltes Geld	28000000 ,,
Auswärtige Guthaben	3000000 ,,
Verkauf von Nebenprodukten	3700000 ,,
Verkauf von Kriegsanleihe	7900000 ,,
Gesamtsumme	87300000 Doll.

Ich habe diese ganze Sache nicht um ihrer selbst Willen erzählt, sondern um zu zeigen, wie sich ein Unternehmen aus sich selbst heraus helfen kann, statt fremdes Geld zu borgen. Gleichzeitig möchte ich, daß wir ein wenig über

die Frage nachdenken, ob unser gegenwärtiges Geldsystem nicht geradezu eine Prämie auf das Borgen ausschreibt und den Banken dadurch eine viel zu große Rolle im Wirtschaftsleben einräumt.

Wir hätten 40 Millionen Dollar mehr als wir brauchten aufnehmen können. Was wäre aber in dem Falle geschehen? Hätte das uns ermöglicht, unser Geschäft besser als bisher weiterzuführen? Nein, im Gegenteil! Hätten wir eine Anleihe aufgenommen, so wäre der Zwang, uns nach einer billigeren Produktionsmethode umzusehen, weggefallen. Hätten wir das Geld für netto 6% erhalten — einschließlich Kommissionsgeldern usw., wäre mehr als das zu zahlen gewesen — so hätten die Zinsen allein bei einer Jahresproduktion von 500000 Wagen einen Zuschlag von 4 Dollar pro Wagen ausgemacht. Mit einem Wort, wir hätten statt eine bessere Produktionsmethode nur eine schwere Schuld gewonnen. Unsere Wagen hätten wahrscheinlich rund 100 Dollar mehr gekostet als heute; unsere Produktion wäre somit geringer geworden, da ja auch der Käuferkreis sich verringert hätte. Wir hätten weniger Arbeiter anstellen und der Allgemeinheit weniger dienen können. Man wird bemerkt haben, daß die Finanzleute das Übel durch eine Geldanleihe, statt durch Hebung des Produktionsverfahrens kurieren wollten. Sie wollten keinen Ingenieur, sondern einen Schatzmeister einstellen.

Und hier liegt die Gefahr, die eine Verbindung mit Bankleuten für das Unternehmertum bedeutet. Bankleute denken nur in Geldformeln. Eine Fabrik ist für sie ein Institut, nicht um Waren, sondern um Geld zu produzieren. Sie richten ihr Augenmerk auf Geld, statt auf Produktion. Sie können nicht begreifen, daß ein Unternehmen niemals still steht, daß es entweder vorwärts oder rückwärts geht. Einen Preisabbau betrachten sie als hinausgeworfenen Gewinn, statt als eine Voraussetzung zum Ausbau des Geschäftes.

Die Bankleute spielen in der Industrie eine viel zu große Rolle. Privatim geben das die meisten Geschäftsmänner zu. Öffentlich tun sie es selten, aus Furcht vor ihren Bankiers. Es gehört weniger dazu, durch Geldmanipulationen als durch produktive Arbeit ein Vermögen zu erwerben. Der erfolgreiche Bankier ist im Durchschnitt weniger intelligent und umsichtig, als der erfolgreiche Unternehmer. Dennoch beherrscht der Bankier durch seine Beherrschung des Kredits im allgemeinen praktisch den Unternehmer.

Die Macht der Banken hat sich in den letzten 15—20 Jahren — besonders seit dem Kriege — sehr vergrößert, — und das Föderale-Reserve-System hat ihnen zeitweilig einen fast unbeschränkten Kredit eingeräumt. Der Bankier ist, meiner Erfahrung nach, durch seine Ausbildung und vor allem durch seine Stellung völlig ungeeignet, in der Industrie eine führende Rolle zu spielen. Muß daher nicht die Tatsache, daß die Beherrscher des Kredits in letzter Zeit diese ungeheure Macht erworben haben, als ein Symptom dafür gelten, daß etwas in unserem Finanzsystem faul ist? Die Bankiers verdanken es keineswegs ihrem industriellen Scharfsinn, daß sie in die Leitung der Industrie hineingekommen sind. Sie sind vielmehr durch das System selbst fast ohne ihren Willen dort hineingeraten. Ich möchte daher für meine Person behaupten, daß das Finanzsystem, mit dem wir arbeiten, keineswegs das beste ist.

Ich muß vorausschicken, daß meine Einwände durchaus nicht persönlicher Natur sind. Ich habe nichts gegen die Bankiers an sich. Wir können im Gegenteil kluge, finanztechnisch geübte Leute nicht entbehren. Die Welt kann ohne die Hilfe der Banken nicht auskommen. Wir brauchen das Geld, und wir brauchen den Kredit. Sonst ließe sich ein Austausch der Produktionserzeugnisse nicht durchführen. Wir brauchen auch das Kapital; sonst gäbe es keine Produktion. Ob wir aber unser Bank- und Kreditwesen auf die richtige Grundlage gestellt haben, ist eine zweite Frage.

Es ist nicht meine Absicht, unser Finanzsystem anzugreifen. Ich befinde mich nicht in der Lage eines Mannes, den das System besiegt hat, und der jetzt nach Rache dürstet. Mir persönlich kann es gleichgültig sein, was die Bankleute tun, da wir es erreicht haben, unsere Geschäfte ohne Hilfe der Banken zu führen. Meine Untersuchung wird daher von keinem persönlichen Beweggrund geleitet. Ich will nur feststellen, ob das bestehende System der Mehrzahl des Volkes auch das Maximum an Nutzen leistet.

Kein Finanzsystem kann als gut bezeichnet werden, das eine besondere Klasse von Produzenten besonders begünstigt. Wir wollen daher untersuchen, ob es nicht möglich ist, eine Macht zu brechen, die nicht auf der Produktion von Gütern beruht. Jede Art von Klassengesetzgebung ist verderblich. Ich bin der Ansicht, daß die Produktionsmethoden unseres Landes sich so geändert haben, daß das Gold nicht ihr bester Wertmesser ist, und daß der Goldstandard als Mittel zur Kontrolle des Kredits, so wie er heute und (meiner Ansicht nach stets) angewendet werden muß, bestimmte Klassen begünstigt. Die Schranken des Kredits werden letzten Endes auf Grund der im Lande vorhandenen Goldmenge, ohne Rücksicht auf den im Lande vorhandenen Reichtum gezogen.

Ich bin nicht in der Lage, über das Geld- und Kreditsystem zu dogmatisieren. Unser positives Wissen über Geld und Kredit ist vorerst noch so gering, daß keiner dazu in der Lage sein dürfte. Die ganze Frage muß wie alle wirklich wichtigen Fragen durch vorsichtige, wohlüberlegte Experimente gelöst werden. Ich persönlich möchte mich jedenfalls nicht über das Gebiet vorsichtiger Experimente hinauswagen. Es gilt, Schritt für Schritt und mit äußerster Vorsicht vorzugehen. Die Frage ist nicht politischer, sondern rein wirtschaftlicher Natur, und ich bin überzeugt, Anregungen zum Nachdenken können nur allen zum Vorteil gereichen. Man wird nicht ohne genügende Sachkenntnis vorgehen und

eine Katastrophe hervorrufen, wenn der ernstliche Versuch, sich die nötigen Kenntnisse anzueignen, gemacht wird. Die Geldfrage ist bei Abertausenden von Menschen aller Klassen und Geistesrichtungen der ausschlaggebende Faktor. Trotzdem genügt ein Blick auf die meisten angepriesenen Allheilmittel von heute, um ihre Unzulänglichkeit zu entdecken. Sie rechnen fast alle mit der Voraussetzung, daß die Menschen von Natur aus ehrlich sind, — das ist natürlich ein grundlegender Irrtum. Sogar unser gegenwärtiges System würde sich glänzend bewähren, wären alle Menschen ehrlich. In Wahrheit ist die ganze Geldfrage zu 95% eine Frage der menschlichen Natur. Aufgabe des richtigen Systems ist es, diese in Schach zu halten, statt auf sie zu bauen.

Das Volk beschäftigt sich mit der Geldfrage; und wenn die Herren des Geldes irgendwelche Kenntnisse besäßen, von denen sie glauben, daß sie das Volk vor Irrtümern bewahren könnten, so wäre es an ihnen, sie preiszugeben. Die Tage sind im Schwinden, da die Furcht vor einer Kreditbeschneidung abschreckt oder gewichtige Schlagworte eine Wirkung auszuüben vermögen. Das Volk ist von Natur aus konservativ, konservativer als die Finanziers. Wer glaubt, das Volk wäre so leicht zu führen, daß es sich die beliebige Ausgabe von Banknoten nach Art von Milchkarten gefallen ließe, hat das Volk nicht verstanden. Der natürlichen Gesundheit des Volkes haben wir es zu verdanken, daß unser Geld trotz der phantastischen, von tönenden termini technici gedeckten Experimente der Finanziers nach wie vor gut geblieben ist.

Das Volk steht auf Seiten des guten Geldes. Es steht so unerschüttert auf dieser Seite, daß es eine sehr ernste Frage ist, mit welchen Augen es das beherrschende System ansehen würde, wüßte es, wozu es in den Händen der Eingeweihten werden kann.

Das gegenwärtige Geldsystem läßt sich weder durch Volksreden, noch durch politische Sensationen, noch durch

volkswirtschaftliche Experimente abändern. Es wird sich unter dem Druck der Verhältnisse wandeln, einem Druck, den wir ebensowenig wie die Verhältnisse zu kontrollieren vermögen. Beide Faktoren sind aber heute Wirklichkeit geworden.

Man muß dem Volke helfen, das Geld richtig zu werten. Man muß ihm sagen, was Geld ist und was Geld schafft, und worin die Kniffe des heutigen Systems bestehen, durch die Staaten und Völker unter die Herrschaft einiger weniger Individuen gezwungen werden.

In Wahrheit ist das Geld eine so einfache Sache! Es ist ein Teil unserer Verkehrsorganisation. Es bedeutet das direkteste und einfachste Mittel, Güter von einem Menschen auf den anderen zu übertragen. Geld an sich ist eine ganz ausgezeichnete, ja notwendige Sache. Von Natur aus haftet ihm nichts Böses an. Es ist eine der nützlichsten Erfindungen der Gesellschaft; und wenn es seinen Zweck erfüllt, bringt es keinerlei Nachteil, sondern nur Hilfe. Aber Geld müßte stets Geld bleiben. Ein Meter hat stets 100 Zentimeter, wann ist jedoch ein Dollar ein Dollar? Würde der Kohlenbesitzer die Zentnergewichte oder der Milchhändler das Litermaß ändern und das Metermaß heute 110 und morgen 80 Zentimeter messen (ein okkulter Vorgang, der von manchen als „Börsennotwendigkeit" bezeichnet wird), so würde das Volk im Handumdrehen für Abhilfe sorgen. Was hat es aber für einen Sinn, wenn der Dollar nicht Dollar bleibt, wenn der 100 Centdollar heute zum 65 Cent-, morgen zum 50 Cent- und übermorgen zum 47 Centdollar wird, so wie es den guten, alten amerikanischen Gold- und Silberdollars erging, von „billigem Geld" oder von „entwertetem Geld" zu jammern? Daß der Dollar stets 100 Cent bleibt, ist ebenso notwendig, wie es notwendig ist, daß das Kilo stets 1000 Gramm und der Meter 100 Zentimeter hat.

Bankleute, die nur faire Bankoperationen vornehmen,

sollten sich als die natürlich Berufenen betrachten, unser Geldsystem zu prüfen und verstehen zu lernen, statt sich mit der lokalen Meisterschaft im Bankwesen zu begnügen. Wenn sie den Hasardspielern in Bankkonti den Namen „Bankiers" entzögen und sie ein für allemal der einflußreichen Stellung enthöben, die ihr Name ihnen gewährt, würde das Bankwesen rehabilitiert sein und den Platz im Dienste der Öffentlichkeit zurückerhalten, der ihm zukommt. Die Übel des gegenwärtigen Geldsystems und der finanziellen Machinationen wären von den Schultern des Volkes genommen.

Auch hier besteht wie überall ein „Wenn", aber es ist nicht unübersteigbar. Die Ereignisse treiben sowieso einer Krise zu, und wenn die, die das technische Geschick dazu haben, sich nicht zusammenschließen, um Abhilfe zu schaffen, werden die technisch ungeschulten vielleicht den Versuch wagen. Nichts ist törichter als die Annahme, daß ein allgemeiner Fortschritt irgendeiner besonderen Klasse gefährlich werden könnte. Jeder Fortschritt ist vielmehr eine Aufforderung an die Betreffenden, ihre Erfahrungen dem Wohl der Allgemeinheit zu leihen. Nur die Kurzsichtigen werden versuchen, den Fortschritt aufzuhalten und ihm dadurch zum Opfer fallen. Wir bilden alle eine Einheit, wir müssen alle zusammen vorwärts schreiten; darum ist es die Höhe des Unverstandes, wenn ein Individuum oder eine Klasse an fortschrittlichen Umwälzungen Anstoß nimmt. Wenn die Bankleute den Fortschritt lediglich als Unruhstiftung von Schwachköpfen und jeden Vorschlag zur Besserung als einen direkten Schlag gegen sich selbst empfinden, dann nehmen sie einen Standpunkt ein, der klarer als alles andere beweist, daß sie ihrer Führerrolle unwürdig sind.

Birgt das heutige fehlerhafte System für den Bankmann wirklich größere Vorteile als das bei einem gesunderen System der Fall wäre, und schätzt der Betreffende die wenigen

Jahre persönlichen Profits höher als die Ehre, das Leben der Welt bereichern zu können, indem er ein besseres System errichten hilft, dann gibt es allerdings keinen Weg, um den Widerstreit der Interessen zu vermeiden. Dennoch ist es nicht mehr als billig, die Finanzinteressenten darauf hinzuweisen, daß der Kampf, wenn sie ihn um des Profites willen für den Bestand ihres Systems führen, heute bereits für sie verloren ist. Aber was hat die Finanz zu befürchten? Die Welt wird ja deswegen nicht untergehen. Die Menschen werden immer noch Geschäfte treiben wollen. Geld wird nach wie vor vorhanden sein, und man wird nach wie vor Meister in der Handhabung des Geldes brauchen. Es sollen ja nur die Knoten und Wirrnisse sich lösen. Es wird natürlich einige Umwälzungen geben. Die Banken werden nicht länger die Herren der Industrie sein, sondern ihre Diener. Die Geschäfte werden das Geld und nicht das Geld die Geschäfte kontrollieren. Das ruinöse Zinswesen wird wesentlich eingeschränkt werden. Das Bankfach wird nicht länger mit Risiko verbunden, sondern ein großer, öffentlicher Dienstzweig sein. Die Banken werden dem Volk viel mehr bieten als heute. Statt in der Leitung die teuersten und an Dividenden die höchstzahlenden Unternehmen der Welt zu sein, werden sie weniger kostspielig werden und die aus ihren Operationen erzeugten Gewinne der Allgemeinheit, in deren Dienst sie stehen, zufließen lassen.

Die alte Ordnung weist zu ihrer Rechtfertigung auf zwei grundlegende Tatsachen hin: daß sich nämlich erstens innerhalb unseres Volkes selbst das Übergewicht den größten Bankkonzernen — also entweder den Staatsbanken oder einer eng alliierten Gruppe von Privatbanken — zuneigt. In jedem Staate wird der Kredit entweder von privaten oder halbstaatlichen Interessen kontrolliert. Zweitens: daß sich die gleiche zentralisierende Tendenz in der ganzen Welt bemerkbar macht. Der amerikanische Kredit wird von New York kontrolliert, wie vor dem Kriege der Weltkredit von

London aus — galt doch das britische Pfund früher im Welthandel als Standard für die Geldberechnung.

Uns stehen zwei verschiedene Reformmethoden zu Gebote; die eine setzt von unten, die andere von oben ein. Diese ist der Weg der Ordnung, jene wird zur Zeit in Rußland auf die Probe gestellt. Soll unsere Reform von oben beginnen, so muß sie mit sozialem Weitblick, aufrichtigem, warmem Altruismus und einer Hingabe durchgeführt werden, die mit selbstsüchtiger Klugheit nichts gemein hat.

Der Reichtum der Welt ist weder mit Geld identisch, noch wird er durch Geld würdig repräsentiert. Gold an sich ist kein Artikel von Wert. Gold ist ebensowenig Reichtum, wie Schecks auf Hüte Hüte sind. Als Ausdruck des Reichtums kann es jedoch von seinen Besitzern oder Herren so gehandhabt werden, daß es ihnen die Herrschaft über den Kredit, den die Produzenten wahren Reichtums brauchen, einräumt. Der Handel mit dem Austauschartikel Geld ist ein überaus lukratives Geschäft. Indem man aber das Geld zum Handelsartikel macht, der sich kaufen und verkaufen läßt, bevor die eigentlichen Güter umgesetzt oder ausgetauscht werden können, räumt man Wucherern und Spekulanten das Recht ein, der Produktion eine Steuer aufzuerlegen. Die Macht, die den Beherrschern des Geldes über die Kräfte der Produktion eingeräumt wird, tritt um so deutlicher hervor, je klarer man sich die Tatsache vor Augen hält, daß es, obwohl das Geld den wahren Reichtum der Welt repräsentieren soll, trotzdem stets mehr Reichtum als Geld gibt, und der eigentliche Reichtum häufig gezwungen wird, dem Gelde Knechtesdienste zu leisten. Das führt zu der tollen Paradoxie, daß die Welt mit Reichtum gesegnet ist und dennoch Not leidet.

Das sind keineswegs nur nüchterne Tatsachen, die sich in Zahlen ausdrücken und dann beiseite schieben lassen; hier handelt es sich um Menschenschicksale. Die Armut in der Welt wird in den seltensten Fällen durch Gütermangel,

sondern in der Hauptsache durch Geldknappheit erzeugt. Der Handelswettstreit der Nationen, der zu internationaler Rivalität und zu Kriegen führt, ist nur eine dieser Tatsachen in ihren Beziehungen zur Menschheit. So entspringen Armut und Krieg, diese beiden großen verhütbaren Übel, der gleichen Wurzel.

Wir wollen versuchen, den Grund zu einer besseren Methode zu legen.

XIII. KAPITEL

WARUM ARM SEIN?

Die Armut entspringt einer Reihe von Quellen, von denen die wichtigsten kontrollierbar sind. Das Gleiche gilt von Sonderprivilegien. Ich halte es ohne weiteres für möglich, Armut wie Sonderprivilegien abzuschaffen. Daß dies wünschenswert ist, steht wohl außer Frage, sind doch beide unnatürlich; Abhilfe dürfen wir aber lediglich von der Arbeit, nicht von der Gesetzgebung erhoffen.

Unter Armut verstehe ich den Mangel an hinreichender Nahrung, Unterkunft und Kleidung für das Individuum wie für die Familie. Unterschiede in der Lebensführung wird es immer geben müssen. Die Menschen sind weder geistig noch körperlich gleich veranlagt. Jeder Plan, der von der Voraussetzung ausgeht, daß die Menschen einander gleich sind oder gleich sein sollten, ist unnatürlich und daher auch undurchführbar. Ein vollkommener Nivellierungsprozeß ist weder möglich noch wünschenswert. Ein derartiger Prozeß würde die Armut nur vermehren und sie statt zur Ausnahme zur Regel machen. Dadurch, daß man den leistungsfähigen Produzenten weniger leistungsfähig macht, wird der Untüchtige nicht leistungsfähiger. Die Armut läßt sich nur durch Überfluß beseitigen. Heute sind wir in der Wissenschaft der Produktion weit genug vorgeschritten, um den Tag vorauszusehen, an dem sich Produktion wie Distribution nach so exakten Methoden vollziehen, daß jeder nach seinem Können und Fleiß belohnt werden wird.

Die radikalen Sozialisten schossen mit ihrer Behauptung, daß die Industrie den Arbeiter zermalmen würde, weit am Ziel vorbei. Die moderne Industrie ist vielmehr im Begriff,

den Arbeiter und die Welt zu heben. Uns fehlen nur noch Kenntnisse in der Organisation und Methode. Die besten Resultate können und werden stets nur durch die Industrie und das Geschick des Einzelnen erzielt werden — durch intelligente, individuelle Führung. Die Regierung kann kein wirklich konstruktives Programm unterstützen, aus dem einfachen Grunde, weil sie ihrem Charakter nach in der Hauptsache negativ ist. Sie vermag nur negative Hilfe zu gewähren, indem sie Hindernisse des Fortschritts aus dem Wege räumt.

Die Ursache der Armut liegt, meiner Meinung nach, in erster Linie in der mangelhaften Harmonie zwischen Produktion und Verteilung, sowohl in der Industrie wie in der Landwirtschaft, in dem fehlenden Ausgleich zwischen den Quellen der Energie und ihrer Anwendung. Die aus dieser Disharmonie entspringende Verschwendung ist ungeheuer. Mit dieser ganzen Verschwendung muß eine in den Dienst der Sache gestellte, intelligente Führerschaft aufräumen. So lange die Führer das Geld höher stellen als die Dienstleistung, wird die Verschwendung fortbestehen. Verschwendung läßt sich nur durch weitblickende, nicht durch kurzsichtige Köpfe vermeiden. Die Kurzsichtigen denken in erster Linie an das Geld und sehen die Verschwendung überhaupt nicht. Sie halten die wahre Dienstleistung für altruistisch, statt für das rentabelste Geschäft der Welt. Sie sind außer Stande, von den minder wichtigen Dingen so weit abzurücken, um die wirklich wichtigen, vor allem das wichtigste von allen, zu sehen — nämlich, daß eine rein opportunistische Produktion auch vom reinen Geldstandpunkt aus betrachtet, am allerunrentabelsten ist.

Die Dienstleistung kann auch auf altruistischer Grundlage aufgebaut werden, taugt dann aber gewöhnlich nicht viel. Die Sentimentalität neigt dazu, das Praktische zu verdrängen.

Die industriellen Unternehmungen wären an sich natür-

lich durchaus imstande, einen angemessenen Teil des von ihnen geschaffenen Reichtums wieder auszuschütten, doch die Verschwendung ist in der Regel so groß, daß für alle an dem Unternehmen Beteiligten nicht genug übrig bleibt, trotzdem das Produkt gewöhnlich zu so hohem Preise verkauft wird, daß sich sein Verbrauch dadurch von selbst einschränkt.

Hier einige Beispiele von Verschwendung! Das Mississippital führt keine Kohle. Durch seine Mitte strömen ungezählte Millionen ausnutzbarer Pferdestärken – der Mississippi. Will die an seinen Ufern angesiedelte Bevölkerung sich aber mit Energie oder Wärme versorgen, so kauft sie Kohle, die hunderte von Kilometern weit hergeschafft wird und folglich auch weit über ihren Heiz- oder Energiewert bezahlt werden muß. Kann die Bevölkerung es sich nicht leisten, diese teure Kohle zu kaufen, dann zieht sie hinaus, um Bäume zu fällen und beraubt sich dadurch eines der bedeutendsten Mittel zur Erhaltung der Wasserkraft. Bis vor kurzem kam ihr gar nicht der Gedanke, sich der in unmittelbarer Nähe befindlichen und fast kostenlos auszunutzenden Energiequelle zu bedienen, die vollauf genügt hätte, die ungeheure Bevölkerung, die dieses Tal ernährt, mit Wärme, Licht und mechanischer Kraft zu versorgen.

Das Heilmittel gegen Armut liegt nicht in kleinlichem Sparen, sondern in einem besseren Produktionsverfahren. Der „Sparsamkeits-“ und „Wirtschafts“gedanke ist übertrieben worden. Das Wort „Sparsamkeit“ ist ein Ausdruck der Furcht. Die Tatsache der Verschwendung enthüllt sich plötzlich in ihrer ganzen tragischen Größe, meist durch einen Zufall, — und sofort macht sich eine heftige Reaktion gegen die Verschwendung bemerkbar, — der Geist greift nach der „Sparsamkeits“idee. Leider vertauscht er aber nur das kleinere gegen das größere Übel, statt den ganzen Weg zurückzulegen, der vom Irrtum zur Wahrheit führt.

Sparsamkeit ist die Lieblingsregel aller halblebendigen Menschen. Zweifellos ist Sparsamkeit besser als Verschwendung, aber ebenso sicher ist sie weniger wert als der nutzbringende Verbrauch. Menschen, die sich auf ihre Sparsamkeit etwas zu gute halten, predigen sie als eine Tugend. Aber gibt es einen erbärmlicheren Anblick als ein armseliges, verkümmertes Gemüt, das sich während seiner reichsten und schönsten Tage und Jahre an ein paar Stückchen hartes Metall klammert? Ist es etwa lobenswert, die Lebensbedürfnisse auf ein Minimum herabzuschrauben? Wir kennen alle diese sogenannten „sparsamen Menschen", die scheinbar selbst um das bißchen Luft, das sie verbrauchen, und das Quäntchen Anerkennung, das sie sich mühsam abringen, geizen. Sie schrumpfen körperlich wie geistig zusammen. Sparsamkeit in diesem Sinne ist Verschwendung — Verschwendung der Lebenssäfte und -fülle. Denn es gibt zweierlei Arten von Verschwendung — die des Leichtsinnigen, der sein Lebensmark durch wüste Lebensführung zum Fenster hinauswirft, und die des trägen Fischbluts, der es aus schierem Nichtgebrauch verfaulen läßt. Der strenge Sparer läuft Gefahr, dem Fischblütigen beigeordnet zu werden. Ausschweifungen sind gewöhnlich eine Reaktion gegen die Unterdrückung des vernünftigen Verbrauchs, während Sparsamkeit nicht selten die Reaktion gegen Ausschweifung ist.

Alles ist uns zum Verbrauch gegeben. Es gibt kein Übel, das nicht durch Mißbrauch über uns gekommen wäre. Die größte Sünde, deren wir uns gegen die Dinge des täglichen Lebens schuldig machen können, ist ihr Mißbrauch, natürlich im weiteren Sinne des Wortes. Wir lieben den Ausdruck „Verschwendung", aber Verschwendung ist auch nur eine Phase des Mißbrauchs. Alle Verschwendung ist Mißbrauch; jeder Mißbrauch ist Verschwendung.

Die Gewohnheit zu sparen, kann leicht übertrieben werden. Es ist richtiger und sogar wünschenswert, daß jeder

einen Reservefond hat; es ist sogar wirkliche Verschwendung, keinen zu haben — falls man dazu überhaupt in der Lage ist. Aber man kann auch hierin zu weit gehen. Wir lehren Kindern ihr Geld zu sparen. Als Mittel gegen gedankenloses und egoistisches Geldausgeben ist das von Wert. Aber positiven Wert hat es nicht; es führt das Kind nicht auf die sicheren, gesunden Wege nützlichen Selbstausdrucks und Selbstverbrauchs. Es ist besser, dem Kinde zu lehren, sein Geld anzulegen und zu verbrauchen, als zu sparen. Die meisten Menschen, die sich mühsam ein paar Dollar zusammensparen, täten besser daran, sie anzulegen — zuerst an ihrer eigenen Person, dann in irgendeiner nützlichen Arbeit. Zum Schluß würden ihnen größere Ersparnisse als zuvor übrig bleiben. Junge Leute sollten vor allem ihr Geld anlegen, vornehmlich in ihren eigenen Unternehmungen, um produktive Werte zu vermehren. Wenn sie dann den Gipfel nützlichen Schaffens erreicht haben, ist es immer noch Zeit, nach bestimmten, festen Grundsätzen einen größeren Teil ihres Einkommens zurückzulegen. Man spart in Wirklichkeit gar nicht, wenn man sich selbst hindert, produktiver zu sein. Man schmälert nur sein endgültiges Vermögen und vermindert den Wert seines natürlichen Kapitals. Das Prinzip des richtigen Verbrauchs ist die einzige untrügliche Richtschnur. Verbrauch ist positiv, aktiv, lebenspendend. Verbrauch ist lebendig. Verbrauch erhöht die Summe alles Guten.

Persönlicher Mangel läßt sich ohne allgemeine Umwälzungen verhindern. Lohnsteigerungen, Gewinnsteigerungen, jede Art von Steigerung, um mehr Geld an diese oder jene Stelle zu schaffen, sind nur vereinzelte Versuche vereinzelter Klassen, selbst ohne Rücksicht auf das Schicksal ihrer Mitmenschen dem Feuer zu entrinnen. Es herrscht der törichte Glaube, daß man dem Sturme schon auf irgendeine Weise zu trotzen vermöchte, wenn man sich nur genügend Geld verschaffen könnte. Die Arbeiter glauben, sie kön-

nen dem Sturme trotzen, wenn sie höhere Löhne erzielen. Die Kapitalisten glauben, sie können ihm trotzen, wenn sie höhere Gewinne herauswirtschaften. Der Glaube an die Allmacht des Geldes ist geradezu rührend. Geld ist in normalen Zeiten ein sehr nützlicher Artikel, aber Geld hat an sich keinen höheren Wert, als die Menschen wert sind, die man mit seiner Hilfe in die Produktion hineinbringt, — und selbst dabei kann es mißbraucht werden.

Die Ansicht ist nicht auszurotten, daß ein natürlicher Konflikt zwischen Industrie und Landwirtschaft besteht. Das ist keineswegs der Fall. Ebenso unsinnig ist die Anschauung, daß die Menschen auf das Land zurückkehren sollten, weil die Städte übervölkert sind. Wenn die Menschen danach handelten, würde die Landwirtschaft bald aufhören, ein einträglicher Beruf zu sein. Ebenso unvernünftig ist es natürlich, in Scharen nach den Industriezentren auszuwandern. Wird das Land entvölkert, welchen Nutzen hat dann noch die Industrie? Es soll und kann vielmehr eine Reziprozität zwischen Landwirtschaft und Industrie geben. Der Industrielle kann dem Landwirt geben was dieser braucht, um ein tüchtiger Landwirt zu sein, und der Landwirt, gleich den andern Produzenten von Rohmaterial, versorgt den Industriellen mit allem, was diesen erstleistungsfähig macht. Das Transportwesen zwischen beiden muß zu einer leistungsfähigen Organisation ausgestaltet werden, erst dann läßt sich ein stabiles und gesundes System der Dienstleistung aufbauen. Wenn wir uns dann in kleinere Gemeinwesen auflösen, in denen der Lebensstandard weniger hochgeschraubt ist, und die Produkte von Feld und Garten ohne die unnütze Verteuerung zahlreicher Zwischenhändler zu haben sind, wird es nur wenig Armut und Unzufriedenheit geben.

Da erhebt sich jedoch die Frage der Saisonarbeit! Das Baugewerbe ist z. B. von den Jahreszeiten abhängig. Welche Verschwendung von Kraft, die Bauleute den Winterschlaf

schlafen zu lassen, bis Frühling und Sommer wieder da sind! Nicht minder verschwenderisch ist es, wenn gelernte Bauleute, die im Winter in die Fabrik eintraten, um dem Verdienstverlust der toten Jahreszeit zu entgehen, gezwungen werden, bei der untergeordneten Fabrikarbeit zu verharren, aus Angst, sie könnten sie im nächsten Winter nicht wieder bekommen. Welche Vergeudung überhaupt in unserem jetzigen starren System! Könnte der Landmann sich zur Saat-, Pflanz- und Erntezeit (die letzten Endes doch nur einen Bruchteil des Jahres einnimmt) von der Fabrik, und der Bauarbeiter nach seiner Winterarbeit für sein nützliches Gewerbe frei machen, wie viel besser wären wir dran, und wie viel reibungsloser würde die Welt sich drehen!

Wie wäre es, wenn wir im Frühjahr und Sommer alle auf das Land zögen, um drei oder vier Monate lang das gesunde Leben des Landmannes zu leben! Von „flauen Zeiten" würden wir da nicht zu reden haben!

Das Land hat auch seine tote Zeit, eine Zeit, in der der Bauer in die Fabrik wandern sollte, um bei der Produktion der Dinge, die er für seinen Hof braucht, mit zu helfen. Die Fabrik hat ebenfalls ihre tote Zeit, und dann sollte der Arbeiter aufs Land gehen und helfen Brot zu bauen. Auf diese Art wäre es allen möglich, flauen Zeiten zu entgehen und einen Ausgleich zwischen natürlicher und künstlicher Lebensweise herbeizuführen.

Einer der größten Vorteile, die wir dabei gewinnen würden, wäre eine harmonische Weltanschauung. Eine Verquikkung der Gewerbe ist nicht nur materiell von Vorteil, sondern trägt zugleich zur Erweiterung des Horizonts und zu einer gerechteren Beurteilung unserer Mitmenschen bei. Ein großer Teil der heute überall herrschenden Unzufriedenheit entspringt einer engherzigen, ungerechten Beurteilung der Menschen. Wäre unsere Arbeit abwechslungsreicher, lernten wir auch noch andere Seiten des Lebens kennen, würden wir einsehen, wie nötig der eine dem ande-

ren ist, — wir würden duldsamer sein. Für jeden bedeutet die vorübergehende Arbeit unter freiem Himmel einen Gewinn.

Das alles ist durchaus nicht unerreichbar. Das Rechte und Wünschenswerte ist niemals unerreichbar. Es ist nur ein wenig Zusammenarbeit dazu erforderlich — ein wenig weniger Habgier und Ehrgeiz und etwas mehr Rücksicht auf das Leben selbst.

Die Reichen finden es wünschenswert, 3, 4 Monate im Jahre zu verreisen und ihre Zeit in Müßiggang an irgendeinem eleganten Sommer- oder Winterkurort zu verbringen. Die große Masse des amerikanischen Volkes würde ihre Zeit gar nicht derart verschwenden wollen, selbst wenn sie die Mittel dazu hätte. Aber sie wäre für die Zusammenarbeit, die eine Saisonarbeit in freier Luft ermöglichen soll, sofort zu haben.

Es ist wohl kaum zu bezweifeln, daß überall ein großer Teil der Unruhe und Unzufriedenheit einer unnatürlichen Lebensweise entspringt. Menschen, die jahraus, jahrein das Gleiche tun, der Wohltat des Sonnenlichts beraubt und von den freien Fernen des Lebens ausgesperrt sind, ist kaum ein Vorwurf draus zu machen, daß sie das ganze Leben verzerrt sehen. Das gilt sowohl für den Kapitalisten wie für den Arbeiter.

Was hindert uns, ein normales und gesundes Leben zu führen? Ist es etwa mit der Industrie unvereinbar, die verschiedenen Gewerbe und Berufe nacheinander von denen ausüben zu lassen, die dazu besonders befähigt sind? Man wird dagegen einwenden, die Produktion würde darunter leiden, wenn die Scharen der Industriearbeiter alljährlich im Sommer von den Arbeitsstätten zurückgezogen würden. Wir müssen den Fall jedoch vom Standpunkt der Allgemeinheit aus betrachten. Wir dürfen nicht vergessen, welche erhöhte Energie diese Scharen nach 3—4 monatlicher Arbeit an der freien Luft beseelen wird. Wir dürfen auch die

Wirkung, die eine allgemeine Rückkehr aufs Land auf die Kosten des Lebensunterhalts ausüben wird, nicht unberücksichtigt lassen.

Wir selbst haben bereits, wie im vorhergehenden Kapitel angedeutet, teilweise eine derartige Verquickung von Land- und Industriearbeit mit den befriedigendsten Resultaten verwirklicht. In Northville bei Detroit besitzen wir eine kleine Ventilfabrik. Es ist zwar nur eine kleine Fabrik, aber sie produziert eine große Menge von Ventilen. Leitung wie Organisation des Betriebes sind relativ einfach, da sich ja die Herstellung nur auf einen Artikel beschränkt. Gelernte Arbeiter brauchen wir nicht, denn alles Können wird durch die Maschine ersetzt. Die Landleute aus der Umgebung arbeiten einen Teil des Jahres in der Fabrik, den übrigen auf der Farm, da eine mechanisch betriebene Landwirtschaft wenig Mühe erfordert. Die Betriebskraft wird durch Wasser erzeugt.

Eine ziemlich große Fabrikanlage wird jetzt in Flat Rock, etwa 25 Kilometer von Detroit entfernt, gebaut. In den Fluß haben wir hier ein Wehr eingebaut. Der Damm dient gleichzeitig als Brücke für die Detroit-Toledo-Ironton-Eisenbahn, die an dieser Stelle eine neue Brücke brauchte, und als öffentliche Landstraße. Wir beabsichtigen hier unser Glas herzustellen. Der Damm staut uns genügende Wassermengen, um die Hauptmasse unseres Rohmaterials auf dem Wasserwege heranzuschaffen. Er versieht uns ferner durch eine hydroelektrische Kraftanlage mit Strom. Da das Ganze außerdem im Zentrum eines landwirtschaftlichen Bezirks gelegen ist, sind Übervölkerung sowie alle übrigen daraus entstehenden Übelstände ausgeschlossen. Die Arbeiter werden neben ihrer Fabriktätigkeit noch Gartenland oder Äcker bebauen, die in einem Umkreise von 25—30 Kilometern gelegen sind, — denn heutzutage ist der Arbeiter selbstverständlich in der Lage, im Automobil zur Fabrik zu fahren. Dort werden wir eine Verknüpfung von

Landwirtschaft und Industrie ohne alle nachteiligen Begleitumstände der Übervölkerung haben.

Der Glaube, daß ein Industriestaat seine Industrien konzentrieren muß, ist nach meiner Ansicht unbegründet. Das ist nur in einem Zwischenstadium der Entwickelung nötig. Je mehr wir in der Industrie vorwärtskommen und lernen, Artikel mit austauschbaren Teilen herzustellen, um so mehr werden sich die Produktionsverhältnisse verbessern. Und die für die Arbeiter besten Verhältnisse sind auch, vom Produktionsstandpunkt aus betrachtet, die besten. Eine Riesenfabrik läßt sich nicht an einem kleinen Flusse errichten. Man kann aber eine kleine Fabrik an einem kleinen Fluß errichten, und eine Vereinigung kleiner Fabriken, von denen jede nur einen Teil herstellt, wird das ganze Verfahren billiger machen, als wenn alles in einem einzigen Riesenbetrieb erzeugt würde. Zwar gibt es einige Ausnahmen, wie z. B. Gießereien. In solchen Fällen wie in River Rouge suchen wir die Erzeugung des Metalls mit dem Gießen zu verbinden, sowie alle verfügbaren Betriebskräfte restlos auszunutzen. Derartige Kombinationen sind aber eher eine Ausnahme als die Regel; sie vermögen nicht den Prozeß der Auflösung zentralisierter Industrien zu stören.

Die Industrie wird sich dezentralisieren. Keine Stadt würde man, falls sie unterginge, genau nach dem gleichen Plane wieder aufbauen. Das allein offenbart schon unser eigentliches Urteil über unsere Städte. Die Großstadt hatte ihre bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Sicherlich wäre das Land nicht so wohnlich geworden, hätte es keine Großstädte gegeben. Durch Konzentration der Bevölkerung haben wir vieles gelernt, was sich auf dem Lande niemals hätte erlernen lassen. Wohnungshygiene, Beleuchtungstechnik, soziale Organisation verdanken nur den Erfahrungen der Großstadt ihre Verwirklichung. Dafür wurzeln aber auch alle sozialen Übelstände, unter denen wir heute leiden, in der Großstadt. Kleinere Gemeinwesen haben z. B. noch

nicht die Fühlung mit den Jahreszeiten verloren, sie kennen weder extreme Not noch extremen Reichtum — noch die schwere Geißel sozialer Unruhen und Aufstände, die unsere Millionenbevölkerungen plagt. Die Millionenstadt hat etwas Drohendes, Ungezähmtes. Und nur 50 Kilometer von ihrem Toben entfernt leben glückliche und zufriedene Dörfer. Die Großstadt ist in Wahrheit ein hilfloses Ungeheuer. Ihr ganzer Verbrauch muß ihr zugetragen werden. Mit der Unterbindung des Verkehrs ist auch ihr Lebensnerv unterbunden. Sie ist auf die Lager und Speicher angewiesen. Die Lager und Speicher sind aber unproduktiv. Die Stadt kann sich weder selbst ernähren, noch kleiden, noch wärmen, noch beherbergen. Arbeitsmarkt und Lebenshaltung in der Stadt sind derart unnatürlich, daß die Instinkte mitunter in Empörung geraten müssen.

Schließlich sind die Generalunkosten im Privat- wie im Geschäftsleben in den Großstädten so gewachsen, daß man sie kaum noch aufbringen kann. Die Unkosten bedeuten eine so hohe Steuer auf das Leben, daß für einen Überschuß nichts mehr übrig bleibt. Die Politiker fanden es so leicht, Geld zu borgen, daß sie den Kredit der Städte bis zum äußersten angespannt haben. Innerhalb der letzten zehn Jahre sind die Verwaltungskosten jeder Stadt hierzulande ungeheuer gestiegen. Ein großer Teil dieser Kosten besteht aus den Zinsen für geborgtes Geld, das entweder in unproduktive Steine, Ziegel und Mörtel oder in die für das Stadtleben notwendigen aber viel zu teuer gebauten gemeinnützigen Anlagen, Wie Wasserleitung und Abflußrohre, umgewandelt worden ist. Die Unterhaltskosten dieser Anlagen, die Aufwendungen zur Aufrechterhaltung von Ordnung und Verkehr in diesen übervölkerten Distrikten sind viel größer, als die mit einem so großen Gemeinwesen verbundenen Vorteile. Die moderne Großstadt ist verschwenderisch gewesen, heute ist sie bankerott und morgen wird sie zu existieren aufgehört haben.

Vorkehrungen zur Erzeugung großer Mengen billiger und leicht zugänglicher Betriebskräfte, die nicht alle auf einmal, sondern nach Bedarf beschafft zu werden brauchen — werden mehr als alles andere dazu beitragen, das Leben allerorten wieder auf eine vernünftige Basis zu stellen und die Armut erzeugende Verschwendung aus der Welt zu schaffen. Es gibt mehrere Arten von Krafterzeugung. Eine in unmittelbarer Nähe einer Kohlengrube gelegene durch Dampf betriebene elektrische Kraftanlage wird für die eine, eine elektrische Wasserkraftanlage für die andere Gemeinde die billigste sein. Gewiß ist nur, daß in jeder Gemeinde eine Zentralkraftanlage vorhanden sein sollte, um alle mit billigem Strom zu versorgen. Das sollte so selbstverständlich wie Eisenbahn oder Wasserleitung sein. Und alle diese großen Kraftquellen ließen sich ohne jede Schwierigkeit in den Dienst der Allgemeinheit stellen, stünden nicht die hohen mit der Beschaffung von Kapital verbundenen Kosten im Wege. Ich glaube, wir werden unsere Anschauungen über das Kapital teilweise einer Revision unterziehen müssen!

Kapital, das aus dem Unternehmen selbst entspringt, das dazu verwendet wird, dem Arbeiter vorwärts zu helfen und seinen Wohlstand zu erhöhen, Kapital, das die Arbeitsgelegenheit vermehrt und gleichzeitig die Kosten der Dienstleistung der Allgemeinheit gegenüber herabsetzt, bedeutet, selbst in den Händen eines Einzelnen, keine Gefahr für die Allgemeinheit. Stellt es doch lediglich einen von der Allgemeinheit dem Betreffenden anvertrauten und der Allgemeinheit zugute kommenden täglichen Arbeitsreservefond dar. Der, dessen Verwaltung es unterstellt ist, darf es keinesfalls als eigenen Verdienst betrachten. Ja, keiner darf einen derartigen Überschuß als persönliches Eigentum ansehen, hat er ihn doch nicht allein geschaffen. Der Überschuß ist das gemeinsame Produkt seiner ganzen Organisation. Zwar mag des Besitzers Idee die gesamte Ener-

gie entfesselt und auf das eine Ziel gelenkt haben; aber jeder Arbeiter war Partner bei dem Werk. Ein Unternehmen darf nie nur im Hinblick auf die Gegenwart und auf die daran Beteiligten betrachtet werden. Es muß sich auch fortpflanzen können. Es müssen stets die höchsten Löhne gezahlt werden. Jedem Teilhaber muß ein anständiger Lebensunterhalt gewährt werden — gleichgültig welche Rolle er spielt. Allein, damit das Unternehmen fähig bleibt, die daran Beteiligten zu ernähren, muß ein Überschuß in jemandes Händen bleiben. Der wirklich ehrliche Fabrikant wird die überschüssigen Gewinne auch nur als ihm anvertrautes Gut betrachten. Letzten Endes ist es gleich, wo dieser Überschuß ruht und wer ihn in Händen hält; nur auf seine Verwendung kommt es an.

Das Kapital, das nicht ständig neue und bessere Arbeit schafft, ist nutzloser als Sand. Das Kapital, das die täglichen Lebensverhältnisse des Arbeitenden nicht ständig hebt und den Lohn der Tagesarbeit gerechter gestaltet, hat seine höchste Aufgabe verfehlt. Der oberste Zweck des Kapitals ist nicht, mehr Geld zu schaffen, sondern zu bewirken, daß das Geld sich in den Dienst der Verbesserung des Lebens stellt. Wenn wir Industriellen nicht dazu beitragen, das soziale Problem zu lösen, lassen wir unsere vornehmste Aufgabe unerfüllt. Wir werden unserer Dienstpflicht nicht gerecht.

XIV. KAPITEL

DER SCHLEPPER UND ELEKTRISCH BETRIEBENE LANDWIRTSCHAFT

Allgemein ist es wenig bekannt, daß unser Schlepper, den wir „Fordson" nennen, im Kriege infolge der Lebensmittelnot der Alliierten ein Jahr früher, als ursprünglich beabsichtigt, der Produktion übergeben wurde, und daß unsere gesamte Produktion (mit Ausnahme natürlich der wenigen Maschinen, die wir für Versuchszwecke zurückbehielten) anfangs direkt nach England versandt wurde. Alles in allem schickten wir in dem kritischen Jahr 1917/18, als die U-Boote den Höhepunkt ihrer Tätigkeit erreicht hatten, rund 5000 Schlepper über das Meer. Sämtliche Maschinen sind gut angekommen, und die Offiziere der britischen Regierung hatten die Güte, zu erklären, daß England ohne sie die Lebensmittelkrise kaum hätte bekämpfen können.

Diese zumeist von Frauen bedienten Schlepper waren es, die die alten Latifundien und Golfplätze Englands umpflügten, die es ermöglichten, daß ganz England bebaut und kultiviert wurde, ohne die Wehrmacht an der Front oder die Scharen in den Munitionsfabriken zu schwächen.

Das geschah folgendermaßen. Die englische Lebensmittelverwaltung erkannte ungefähr zu der Zeit, als wir in den Krieg eintraten, daß die Tätigkeit der deutschen U-Boote, die fast jeden Tag Frachtschiffe versenkten, die schon an sich ungenügende Handelsflotte so schwächen würde, daß es völlig unmöglich werden würde, gleichzeitig die amerikanischen Truppen samt die für sie erforderliche

Munition und Verpflegung über das Meer zu transportieren, und die eigenen Truppen sowie die Zivilbevölkerung in England mit Lebensmitteln zu versorgen. Sie begannen daher, die Frauen und die Angehörigen der Kämpfer aus den Kolonien wieder nach Hause zu senden und Pläne zur Erzeugung von Lebensmitteln im Lande selbst zu entwerfen. Die Situation war ernst. In ganz England gab es nicht genug Zugtiere, die das Pflügen und Bebauen in dem Grade ermöglichten, um den Lebensmittelimport spürbar einschränken zu können. Maschinell betriebene Landwirtschaft war so gut wie unbekannt, da die englischen Bauerngüter vor dem Kriege kaum groß genug waren, um den Kauf schwerer, kostspieliger landwirtschaftlicher Maschinen zu rechtfertigen; vor allem waren ja Landarbeiter in Menge für billiges Geld zu haben. Es gab zwar in England verschiedene Fabriken, die Schlepper produzierten, aber das waren schwere, plumpe Maschinen, die zumeist mit Dampf betrieben wurden. Sie reichten auch bei weitem nicht aus. Mehr ließen sich aber nicht fertigen, da sämtliche Fabriken Munition herstellten, und selbst wenn dies möglich gewesen wäre, waren die vorhandenen Modelle doch zu schwer und ungelenk, um die allgemeine Feldarbeit zu leisten und ohne Leitung von Ingenieuren gehandhabt zu werden.

Wir hatten in unserer Manchester-Fabrik bereits eine Reihe von Schleppern zu Vorführungszwecken zusammenbaut. Sie waren in den Vereinigten Staaten hergestellt und in England lediglich montiert worden. Das Ministerium für Landwirtschaft forderte die Royal Agricultural Society auf, diese Schlepper auszuprobieren und darüber zu berichten. Ihr Bericht lautete folgendermaßen:

„Auf Verlangen der Royal Agricultural Society of England haben wir zwei auf 25 PS. geschätzte Ford-Schlepper beim Pflügen ausprobiert:

Zuerst beim Querpflügen eines schweren, in verwahrlostem Zustande befindlichen Stückes Brachland, und dann

bei einem Stück leichteren Bodens, der sich von selbst mit hartem Gras besät hatte und jede Gelegenheit bot, den Motor auf ebenem wie auf steil ansteigendem Terrain auszuprobieren.

Bei dem ersten Versuch bedienten wir uns eines Zweischarpfluges von Oliver bei einer Furchentiefe von durchschnittlich 12 Zentimetern und einer Furchenbreite von 40 Zentimetern; daneben wurde ein Dreischarpflug von Cockshutt bei gleicher Breite und einer Furche von 25 Zentimetern Tiefe benutzt.

Bei dem zweiten Versuch benutzten wir den Dreischarpflug bei einer Furche von durchschnittlich 15 Zentimetern Tiefe.

In beiden Fällen arbeitete der Motor mühelos. Die Pflügezeit pro Acre (= 0,4 Hektar) betrug 1 Stunde, 30 Minuten bei einem Verbrauch von 10¼ Liter Paraffin.

Obige Resultate halten wir für außerordentlich befriedigend.

Die Pflüge waren für das zu bearbeitende Land nicht ganz geeignet, was die Leistung der Schlepper etwas benachteiligte.

Das Gesamtgewicht des mit Betriebsstoff und Wasser voll geladenen Schleppers betrug nach unseren Messungen 23¼ Zentner.

Der Schlepper ist im Verhältnis zu seiner Kraftleistung leicht, folglich leicht für den Boden und leicht zu handhaben. Man kann mit ihm kurz wenden, er läßt also nur einen schmalen Randstreifen stehen.

Der Motor läßt sich mit wenig Benzin unschwer in Gang bringen.

Nach diesen Versuchen begaben wir uns zu Messrs. Fords-Fabriken in Trafford Park, Manchester, wohin einer der Motoren zum Auseinandernehmen und zur Untersuchung im einzelnen gesandt wurde.

Wir finden ihn in der Konstruktion durchaus leistungs-

fähig und in der Arbeit von erstklassiger Qualität. Wir halten die Schwungräder für etwas zu leicht, aber man gab uns zu verstehen, daß sie durch andere neueren und schwereren Typs ersetzt werden sollen.

Der Schlepper ist ausschließlich für Landarbeit konstruiert, und die Räder, die mit Schaufeln versehen sind, sollten eine Schutzvorrichtung erhalten, damit sie sich auf der Landstraße von Gut zu Gut fortbewegen können.

In Anbetracht obiger Tatsachen empfehlen wir unter den bestehenden Verhältnissen, daß Schritte zum sofortigen Bau einer möglichst großen Anzahl dieser Schlepper unternommen werden."

Der Bericht war von Prof. W. E. Dalby und F. S. Courtney als Ingenieure, R. N. Greaves für technische Landwirtschaft, Robert W. Hobbs und Henry Overmann für Landwirtschaft, Gilbert Greenall als Ehrenvorsitzenden und John E. Croß als Sachwalter unterzeichnet.

Fast unmittelbar anschließend an diesen Bericht erhielten wir folgende Drahtnachricht:

„Bisher nichts Definitives über Abgang von Stahl und Maschinen, die für Corker Fabrik erforderlich, erhalten. Unter günstigsten Verhältnissen wäre Corker Produktion aber nicht vor kommendem Frühjahr verfügbar. Die Notwendigkeit zur Nahrungsmittelproduktion in England ist dringend, und große Mengen von Schleppern müssen so rasch wie möglich beschafft werden, um vorhandenes Grasland umzupflügen und für Wintersaat urbar zu machen. Bin von höchster Stelle beauftragt, mich um Unterstützung an Herrn Ford zu wenden. Würden Sie bereit sein, Sorenson und andere mit Zeichnungen alles Erforderlichen, um sie der britischen Regierung zu leihen, herüberzuschicken, so daß sämtliche Teile hier hergestellt und unter Sorensons Leitung in den staatlichen Fabriken zusammengesetzt werden? Kann Versicherung abgeben, daß Vorschlag nur im

nationalen Interesse gemacht wird und, falls angenommen, von der Regierung für das Volk ohne industrielle oder kapitalistische Interessen und ohne jeglichen Profit durchgeführt wird. Die Sache ist sehr dringend. Unmöglich genügend Material von Amerika aus herüberzuschicken, da viele Tausende von Schleppern beschafft werden müssen. Ford-Schlepper wird für das beste und einzig passende Modell befunden. Folglich hängt Beschaffung dieser nationalen Notwendigkeit völlig von Herrn Fords Vorschlägen ab. Bin durch meine Arbeit verhindert, nach Amerika hinüberzufahren und Vorschlag persönlich zu unterbreiten. Urgiere daher wohlwollende und sofortige Berücksichtigung, da jeder Tag von vitaler Wichtigkeit. Sie dürfen jeder Erleichterung für Produktion unter streng unparteiischer Regierungskontrolle versichert sein. Würde Sorenson und alle und jede Hilfe und Anleitung, die Sie von Amerika aus übermitteln können, begrüßen. Kabelt Antwort Perry Adresse Harding ‚Prodome', London!

Prodome."

Wie mir gesagt wurde, wurde das Telegramm auf Veranlassung der britischen Regierung abgeschickt. Wir kabelten umgehend unsere sofortige Bereitschaft, die Zeichnungen, unsere Erfahrungen und was sonst noch zur Einleitung und Förderung der Produktion erforderlich wäre, herzuleihen; und mit dem nächsten Dampfer wurde Charles E. Sorenson mit sämtlichen Zeichnungen hinübergesandt. Mr. Sorenson hatte die Manchester-Fabrik eingerichtet und kannte die englischen Verhältnisse. Ihm unterstand die Schlepperproduktion in Amerika.

Mr. Sorenson begann Hand in Hand mit den britischen Regierungsvertretern die nötigen Schritte einzuleiten, um die Teile in England herstellen und zusammenbauen zu lassen. Es stellte sich aber heraus, daß viel von dem dazu benötigten Material besonderer Natur in England nicht aufzutreiben war. Sämtliche Gießereien und Maschinenfabri-

ken waren mit Munitionsaufträgen überlastet. Das Ministerium hatte die größte Mühe, irgendwelche Angebote aufzutreiben. Es war mittlerweile Juni geworden und London wurde von einer Reihe destruktiver Luftangriffe heimgesucht. Es kam zu einer Krisis. Etwas mußte geschehen. Schließlich, nachdem unsere Leute halb England bereist hatten, gelang es ihnen, die Angebote für das Ministerium zu placieren.

Lord Milner zeigte sie Mr. Sorenson. Wenn man den besten wählte, stellte sich der Preis pro Schlepper auf rund 1500 Dollar, ohne Garantie für Lieferung.

„Der Preis ist ja geradezu unsinnig," erklärte Mr. Sorenson. „Sie dürfen nicht teurer als 700 Dollar kommen."

„Können Sie 5000 Stück für diesen Preis herstellen?" fragte Lord Milner.

„Ja," erwiderte Mr. Sorenson.

„Wie lange brauchen Sie Lieferungszeit?"

„In 60 Tagen werden wir mit der Versendung beginnen."

Es wurde auf der Stelle ein Vertrag geschlossen, der unter anderem eine Vorausbezahlung von 25% der Gesamtsumme bedingte. Mr. Sorenson kabelte uns, was er getan hatte und nahm den nächsten Dampfer nach Hause. Die 25% Vorausbezahlung wurde übrigens von uns nicht angerührt, bis nicht der ganze Vertrag erfüllt war. Wir deponierten sie als eine Art anvertrautes Geld auf der Bank.

Die Schlepperfabrik war noch nicht weit genug gediehen, um mit der Produktion beginnen zu können. Die Highland Park-Fabrik hätte sich dafür einrichten lassen, aber jede einzelne Maschine arbeitete Tag und Nacht an Kriegsaufträgen. Da war nur eins zu tun. Wir errichteten einen Notanbau an unserer Fabrik in Dearborn, rüsteten ihn mit Maschinen aus, die telegraphisch bestellt und zumeist expreß geliefert wurden, und in weniger als 60 Tagen befanden sich die ersten Schlepper auf den Neuyorker Docks in

Händen der britischen Bevollmächtigten. Es entstand zwar eine Verzögerung durch Frachtraummangel, aber am 6. Dezember 1917 erhielten wir das folgende Telegramm:

London, 5. Dezember 1917.

Sorenson,

Fordson, F. R., Dearborn.

Erste Schlepper angekommen, wann werden Smith und andere abreisen. Kabelt.

Perry.

Der gesamte Versand von 5000 Schleppern wurde innerhalb dreier Monate bewältigt; so kam es, daß die Schlepper in England bereits lange im Gebrauch waren, bevor man sie in den Vereinigten Staaten wirklich kannte.

Der Gedanke zum Bau eines Schleppers ging ja dem des Automobils voraus. Meine ersten Experimente auf der Farm galten bereits den Schleppern, und man wird sich daran erinnern, daß ich eine Zeitlang bei einer Fabrik angestellt war, die Dampfschlepper, schwere Lokomobilen und Dreschmaschinenmotoren herstellte. Ich hielt die schweren Schlepper jedoch nicht für zukunftsreich. Für kleine Höfe waren sie zu teuer; sie erforderten zu viel Geschicklichkeit in der Handhabung und waren im Vergleich zu ihrer Zugkraft viel zu schwer. Außerdem war dem Publikum viel mehr daran gelegen, gefahren statt gezogen zu werden; der pferdelose Wagen beschäftigte die Phantasie viel stärker. So kam es, daß ich die Arbeit an dem Schlepper fast gänzlich fallen ließ, bis die Automobilproduktion lief. Nachdem das Automobil sich auf dem Lande eingebürgert hatte, wurde der Schlepper zur Notwendigkeit, denn die Landwirte hatten sich mit dem Gedanken an mechanisch betriebene Fuhrwerke vertraut gemacht.

Der Bauer braucht nicht so sehr neue Werkzeuge als vielmehr Betriebskraft, um die vorhandenen Werkzeuge auszunutzen. Ich selbst bin manchen langen Kilometer hinter dem Pfluge hergeschritten und weiß, welche Arbeit das macht.

Welche Verschwendung von Zeit und Arbeitskraft für einen Menschen, stunden- und tagelang hinter einem langsam dahin schleichenden Gespann herzugehen, während ein Schlepper das Sechsfache der Arbeit in der gleichen Zeit leisten könnte! Kein Wunder, daß der Durchschnittsbauer, der alles mühselig mit der Hand verrichten muß, kaum sein bißchen Brot verdienen kann, und die landwirtschaftlichen Erzeugnisse niemals in der Fülle und zu dem Preise auf den Markt kommen, wie es eigentlich möglich wäre.

Wie bei dem Automobil strebten wir nach Leistung, nicht nach Gewicht. Der Gewichtsgedanke hatte sich bei den Fabrikanten fest eingebürgert. Man glaubte, hohes Gewicht wäre mit großer Zugkraft identisch — die Maschine könnte nicht richtig anziehen, wenn sie nicht zugleich schwer wäre. Das alles, trotz der Tatsache, daß eine Katze nicht gerade viel wiegt und trotzdem ein recht guter Kletterer ist. Meine Auffassung von Schwere habe ich an anderer Stelle bereits auseinandergesetzt. Der einzige Typ von Schlepper, den ich der Konstruktion für wert hielt, sollte so leicht, stark und einfach sein, daß jeder ihn zu handhaben verstünde. Außerdem sollte er so wenig kosten, daß ihn jeder sich auch leisten konnte.

Mit diesen Zielen vor Augen arbeiteten wir fast 15 Jahre lang an seinem Bau und gaben mehrere Millionen Dollar für Experimente aus. Wir verfolgten dabei genau den gleichen Weg wie bei dem Automobil. Jeder Teil mußte so kräftig und widerstandsfähig sein, wie nur irgend möglich, die Teile der Zahl nach nur gering und das Ganze in großen Mengen herstellbar. Vorübergehend glaubten wir, daß vielleicht der Automobilmotor sich dafür eignen würde und stellten daher einige Versuche mit ihm an. Aber schließlich gelangten wir doch zu der Überzeugung, daß der Typ Schlepper, den wir bauen wollten, und ein Automobil nichts miteinander gemein hatten. Von Anfang an beabsichtigten wir, die Schlepper-Fabrik zu einem von der

Automobilfabrik getrennten, selbständigen Unternehmen zu machen. Keine Fabrik ist groß genug, um zweierlei herstellen zu können.

Das Automobil ist zum Fahren, der Schlepper zum Ziehen und Klettern bestimmt. Dieser Funktionsunterschied bedingt einen grundlegenden Unterschied in der Konstruktion. Das Schwierigste war, einen Steuerungsmechanismus zu erfinden, mit dem sich trotz der großen Zugkraft die Richtung sicher einhalten ließ. Wir erfanden einen Konstruktionstyp, der die höchste Durchschnittsleistung unter allen Verhältnissen zu garantieren scheint. Wir entschieden uns für einen Vierzylindermotor, der mit Benzin in Gang gesetzt und mit Petroleum betrieben werden kann. Das geringste Gewicht, das sich mit genügender Kraft vereinbaren ließ, waren 1200 Kilogramm. Der Eingriff liegt zwischen den Zähnen der Schwungräder — wie bei den Krallen einer Katze.

Um den Schlepper neben seiner eigentlichen Funktion des Schleppens auch noch zu anderen Arbeiten verwenden zu können, haben wir ihn so gebaut, daß er gleichzeitig als ortfester Motor dienen kann, so daß er, wenn er nicht auf der Landstraße oder auf den Feldern ist, durch einen einfachen Treibriemen mit anderen Maschinen zusammengekuppelt werden kann. Mit einem Wort, wir wollten ihn zu einer soliden, vielseitigen Kraftquelle gestalten, und das ist uns geglückt. Er ist nicht nur zum Pflügen, Eggen, Säen und Ernten, sondern auch zum Dreschen, zum Betrieb von Korn-, Säge- und anderen Mühlen, zum Stubbenroden, Schneepflügen, ja zu allem verwendet worden, was eine mittelstarke Kraftquelle zu leisten vermag, vom Schafscheren angefangen bis zum Drucken einer Zeitung. Man hat ihn mit schwerer Bereifung versehen, um Lasten auf der Landstraße zu schleppen, mit Schlittenkufen für das Eis und mit Rädern, um auf Schienen zu laufen. Als die Betriebe in Detroit aus Kohlen-

mangel schließen mußten, brachten wir noch den „Dearborn-Independent" heraus, indem wir einen unserer Schlepper nach der elektrisch angetriebenen Druckerei hinaussandten, ihn im Hof aufstellten und ihn mit den Druckmaschinen im vierten Stock durch Treibriemen verbanden. Auf 95 verschiedene Verrichtungen, die der Schlepper bisher geleistet hat, hat man uns schon aufmerksam gemacht, und wahrscheinlich stellen diese nur einen kleinen Teil dar.

Die Anordnung des Schleppers ist noch einfacher als die des Automobils. Er wird in genau der gleichen Weise hergestellt. Bis zu diesem Jahr schränkte der Mangel einer passenden Fabrikanlage die Produktion noch ein. Die ersten Schlepper wurden in der Dearborner Fabrik hergestellt, die uns heute als Versuchsstation dient. Sie war nicht groß genug, um die bei einer großen Produktion möglichen Ersparnisse herauswirtschaften zu können und ließ sich auch nicht gut vergrößern, da der Plan bestand, die Schlepper in der River Rouge-Fabrik herzustellen, und diese bis zu diesem Jahr noch nicht in vollen Betrieb gesetzt war.

Heute ist die zur Herstellung der Schlepper bestimmte Fabrik vollendet. Die Arbeit spielt sich genau wie in den Automobilfabriken ab. Die Herstellung jedes einzelnen Teiles stellt ein Miniaturunternehmen für sich dar, und jeder fertige Teil wird auf maschinellem Wege zu der Detailmontage und schließlich zur allgemeinen Montagestation geführt. Alles bewegt sich von selbst und geschulte Arbeit ist überflüssig. Die Leistungsfähigkeit der heutigen Fabrik beläuft sich auf 1 Million Schlepper im Jahr. Das ist die Zahl, mit der wir in der Herstellung gerechnet haben — denn die Welt braucht billige, allgemein nutzbar zu machende Kraftanlagen mehr denn je — außerdem kennt sie den Wert von Maschinen viel zu genau, um sie nicht haben zu wollen.

Die ersten Schlepper wanderten, wie gesagt, nach England. In den Vereinigten Staaten wurden sie zuerst 1918

zum Preise von 750 Dollar auf den Markt gebracht. Im nächsten Jahr waren wir durch die größeren Produktionskosten gezwungen, den Preis auf 885 Dollar zu erhöhen. Um die Mitte des Jahres war es uns wieder möglich, ihn für den ursprünglichen Preis von 750 Dollar herzustellen. 1920 erhöhten wir den Preis abermals auf 790 Dollar; im darauffolgenden Jahr hatten wir uns in die Produktion genügend eingearbeitet, um mit dem eigentlichen Preisabbau beginnen zu können. Der Preis sank bis 625 Dollar; und als endlich die River Rouge-Fabrik in Tätigkeit trat, machten wir den großen Schnitt auf 395 Dollar. Das zeigt deutlich, welche Wirkung exakte Produktionsmethoden auf den Preis ausüben. Ebenso wie ich nicht weiß, wie billig die Ford-Automobile sich schließlich noch einmal herstellen lassen werden, kann ich nicht voraussagen, welchen Preis der Schlepper zuletzt haben wird.

Wichtig ist, daß der Preis niedrig bleibt, sonst wird die motorische Kraft nicht bis zu sämtlichen Bauernhöfen vordringen, die sie doch alle brauchen. In wenigen Jahren wird ein nur mit Menschen- und Pferdekraft betriebener Landwirtschaftsbetrieb eine ebensogroße Seltenheit sein wie eine durch eine Tretmühle betriebene Fabrik. Der Landwirt muß sich entweder an den Kraftbetrieb gewöhnen oder seinen Beruf aufgeben. Eine vergleichende Aufstellung der Betriebskosten beweist das einwandfrei. Im Kriege unternahm die Regierung einen Versuch mit einem Fordson-Schlepper, um festzustellen, wie sich die Kosten in Vergleich zu einer mit Pferden betriebenen Landwirtschaft verhalten. Im ersten Falle wurden sie auf Grund des teuren Preises, zuzüglich der hohen Transportkosten, berechnet. Außerdem sind die Ziffern für Entwertung und Reparaturkosten zu hoch angesetzt. Aber selbst wenn das nicht der Fall wäre, heute haben sich die Preise um die Hälfte vermindert, da ja auch die Anschaffungskosten um die Hälfte geringer geworden sind. Die Berechnung lautet:

Preis des Fordson 880 Dollar. Gebrauchsdauer: 4800 Stdn. zu 4/5 acres pro Stde. = 3480 acres (= rd. 1550 Hektar).

3480 acres à 880 Dollar; Abnutzung pro acre (0,4 Hektar)	0,221	Doll.
Reparaturspesen bei 3840 acres 100 Dollar; pro acre	0,026	„
Betriebsstoff, Petroleum à 19 Cent; 2 Gallonen (= rd. 7,5 Liter) pro acre	0,38	„
3/4 Gallone Öl pro 8 acres; pro acre	0,075	„
Führer, 2 Dollar pro Tag = 8 acres; pro acre	0,25	„
Kosten des Pflügens mit dem Fordson, pro acre	0,95	Doll.

8 Pferde, Kosten 1200 Dollar. Gebrauchsdauer: 5000 Stunden zu 4/5 acre pro Stunde = 4000 acres.

4000 acres à 1200 Doll., Abnutzung der Pferde pro acre	0,30	Doll.
Futter pro Pferd, 40 Cent (100 Arbeitstage) pro acre	0,40	„
Futter pro Pferd, 10 Cent pro Tag (265 Nicht-arbeitstage) pro acre	0,265	„
Zwei Pflüger, 2 Pflüge à je 2 Dollar pro Tag, pro acre	0,50	„
Kosten des Pflügens mit Pferden, pro acre	1,46	Doll.

Bei den gegenwärtigen Preisverhältnissen würden sich die Kosten pro acre auf etwa 40 Cent belaufen, wobei nur 2 Cent für Abnutzung und Reparaturen gerechnet werden. Dabei ist der Zeitfaktor noch gar nicht berücksichtigt. Das Pflügen wird in etwa ein Viertel der Zeit verrichtet und beansprucht an Körperkraft lediglich die Kraft, die zum Lenken des Schleppers gebraucht wird. Das Pflügen ist somit zu einer motorischen Fortbewegung über Feld geworden.

Der Ackerbau alten Stils ist im Begriff, zu einer romantischen Erinnerung zu werden. Das will nicht besagen, daß es nun auf dem Gut nichts mehr zu tun geben

wird. Die Arbeit läßt sich aus keinem wirklich produktiven Leben ausschalten. Aber mechanisch betriebene Landwirtschaft bringt den Erfolg — daß tödliche, übermüdende Arbeit aus dem Landleben verschwindet. Die industriell betriebene Landwirtschaft nimmt die Last dem Menschen ab, um sie Stahl und Eisen aufzubürden. Wir stehen erst am Anfang dieser Entwicklung. Das Automobil hat das moderne Bauernleben revolutioniert, nicht als Fahrzeug, sondern als Kraftfahrzeug. Die Landwirtschaft sollte etwas Besseres sein, als ein ländlicher Beruf. Sie sollte zu einem Unternehmen zur Erzeugung von Nahrungsmitteln werden. Wenn sie aber erst wirklich ein geschäftsmäßig betriebenes Unternehmen geworden ist, wird sich die tatsächliche Arbeit auf einem Durchschnittsgut in 24 Tagen vom Jahr verrichten lassen. Die übrigen Tage wird man einem anderen Beruf widmen können. Der Ackerbau ist zu sehr Saisonarbeit, um einen Menschen vollauf zu beschäftigen.

Als Unternehmen zur Erzeugung von Nahrungsmitteln wird die Landwirtschaft Nahrungsmittel in solchen Mengen und unter solchen Verhältnissen produzieren und zur Verteilung bringen, daß jede Familie genügend erhält, um ihren angemessenen Bedarf zu decken. Ja, es würde sogar keinen Nahrungsmitteltrust mehr geben, wenn wir alle Arten von Nahrungsmitteln in solchen überwältigenden Mengen hervorbrächten, daß ihr Aufkauf und ihre Ausbeutung unmöglich wäre. Der Landwirt, der seine Produktion beschränkt, spielt den Spekulanten direkt in die Hände.

Dann werden wir vielleicht auch eine Auferstehung der kleinen Mühlenbetriebe erleben. Es war ein böser Tag, an dem die Dorfmühle aufhörte zu existieren. Die kooperative Landwirtschaft wird solche Fortschritte machen, daß wir Farmergenossenschaften werden erstehen sehen mit eigenen Schlachthäusern, in denen ihre selbstgezogenen Schweine zu Schinken und Speck verwandelt werden, mit

eigenen Mühlen, in denen das selbstgezogene Korn zum Marktartikel umgewandelt wird.

Warum ein Ochse in Texas gezüchtet, nach Chikago zum Schlachten gebracht und in Boston serviert wird, ist eine Frage, die von niemandem beantwortet werden kann, solange noch die Möglichkeit besteht, sämtliche Ochsen, die Boston braucht, in der Nähe von Boston aufzuziehen. Die Zentralisation der Lebensmittelindustrie ist mit enormen Transport- und Organisationskosten verbunden und viel zu unwirtschaftlich, um sich in einem hochentwickelten Gemeinwesen auf die Dauer halten zu können.

Wir werden in den nächsten zwanzig Jahren in der Landwirtschaft eine ähnliche Entwicklung erleben, wie wir sie in den letzten zwanzig Jahren in der Industrie durchgemacht haben.

XV. KAPITEL

WARUM WOHLTÄTIGKEIT?

Weshalb besteht in einem zivilisierten Gemeinwesen die Notwendigkeit, Almosen auszuteilen? Ich habe nichts gegen eine mildtätige Gesinnung. Der Himmel verhüte, daß wir gegen die Nöte unserer Mitmenschen gleichgültig werden. Es ist etwas viel zu Schönes um menschliches Mitgefühl, als daß ich es durch kühle, berechnende Erwägung ersetzt sehen möchte. Wir können nur sehr wenige große Fortschritte nennen, hinter denen nicht das menschliche Mitgefühl als Triebkraft steckte. Um den Menschen zu helfen, wurde jede große dienende Tat unternommen.

Das Schlimme ist nur, daß wir dieses große edle Motiv in allzu kleinlicher Weise angewendet haben. Wenn das menschliche Mitgefühl uns dazu treibt, die Hungrigen zu speisen, weshalb erzeugt es in uns nicht den dringenderen Wunsch — den Hunger unmöglich zu machen? Hegen wir für die Menschen genügend Sympathie, um ihnen aus ihren Nöten herauszuhelfen, so müßte das Gefühl doch sicherlich stark genug sein, um der Not überhaupt vorzubeugen.

Das Geben ist leicht; das Geben überflüssig zu machen, ist viel schwerer. Um das zu erreichen, gilt es, über das Individuum hinaus dem Übel selbst auf den Grund zu gehen — natürlich darf nicht gezögert werden, dem Einzelnen inzwischen zu helfen; aber bei dieser vorübergehenden Hilfeleistung darf es nicht sein Bewenden haben. Die Schwierigkeit ist scheinbar, bis zu den wirklichen Ursachen vorzudringen. Viele Menschen sind eher dazu bereit, einer armen Familie zu helfen, als sich ernstlich mit dem Problem der Beseitigung der Armut überhaupt zu befassen.

Ich habe für berufsmäßige Wohltätigkeit oder irgendeine Art von geschäftsmäßiger Humanität nichts übrig. Sowie die menschliche Hilfsbereitschaft systematisiert, organisiert, kommerzialisiert und professionalisiert wird, stirbt ihr Herz und sie wird eine kalte, nutzlose Sache.

Wirkliche menschliche Hilfsbereitschaft läßt sich niemals schematisieren oder propagieren. Es werden mehr Waisenkinder in Familien von Menschen, die sie lieb haben, als in Waisenhäusern erzogen. Mehr alte Leute werden von Freundeshand gepflegt und beschützt, als sich in Altersheimen zusammenfinden. Durch Anleihen von Familie zu Familie wird mehr geholfen, als durch sämtliche Geldverleihgeschäfte. Es ist eine sehr ernste Frage, inwieweit wir die Kommerzialisierung des natürlichen Instinkts der Hilfsbereitschaft unterstützen sollen.

Berufsmäßig ausgeübte Wohltätigkeit ist nicht nur gefühllos, sondern verletzt mehr als sie hilft. Sie erniedrigt die Empfänger und stumpft ihre Selbstachtung ab. Eng verwandt mit ihr ist der sentimentale Idealismus. Vor noch gar nicht so vielen Jahren verbreitete sich plötzlich der Gedanke, das „Dienen" wäre etwas, das wir von Rechts wegen von anderen erwarten dürften. Zahllose Menschen wurden die Empfänger wohlgemeinter „sozialer Dienste". Ganze Schichten unserer Bevölkerung wurden in einen Zustand erwartungsvoller, kindergleicher Hilflosigkeit hineingehätschelt. Etwas für andere zu tun, wurde zu einem regelrechten Beruf. Das erzeugte im Volk alles andere nur kein Selbstvertrauen und war weit davon entfernt, die Zustände zu bessern, aus denen die angebliche Hilfsbedürftigkeit entsprang.

Schlimmer aber noch als dies Züchten kindlicher Vertrauensseligkeit, statt eines vertrauensvollen Selbstgefühls und starker Selbstgenügsamkeit, war ein gewisser Haß, der in den meisten Fällen die Almosenempfänger packte. Die Menschen beklagen sich häufig über die „Undankbarkeit"

derer, denen sie geholfen haben. Nichts ist dabei natürlicher. Erstens ist herzlich wenig von dem, was unter der Bezeichnung Wohltätigkeit geht, wirklich echtes, aus dem Herzen kommendes Mitgefühl und Interesse. Zweitens behagt es niemandem, in die Lage versetzt zu sein, Almosen empfangen zu müssen.

Solche „soziale Arbeit" schafft ein gespanntes Verhältnis — der Empfänger des Überflusses fühlt sich durch die Annahme erniedrigt, und es ist noch sehr die Frage, ob der Spender sich durch die Gabe nicht auch erniedrigt fühlen müßte. Wohltätigkeit hat noch nie zu einer dauernden Lösung geführt. Die Wohltätigkeitsorganisation, die es sich nicht zum Ziel gesetzt hat, überflüssig zu werden, leistet keine wirklichen Dienste. Sie tut nichts weiter, als sich selbst einen Lebensunterhalt zu schaffen und den großen Posten „Unproduktivität" noch zu erhöhen.

Wohltätigkeit wird in dem Augenblick überflüssig, da die scheinbar zum Selbstunterhalt Unfähigen aus der unproduktiven Klasse herausgehoben und in die produktive versetzt werden. In einem der vorhergehenden Kapitel habe ich gezeigt, wie die Experimente in unserer Fabrik den Beweis geliefert haben, daß in einer gut durchorganisierten Industrie überall Plätze zu finden sind, die Krüppel, Lahme und Blinde auszufüllen vermögen. Wissenschaftlich durchdachte Industrie braucht kein Moloch zu sein, der alle, die ihm nahen, auffrißt. Ist das trotzdem der Fall, so hat sie ihre Aufgabe verfehlt. Sowohl innerhalb wie außerhalb der Industrie wird und muß es immer Verrichtungen geben, die die volle Kraft eines starken Mannes beanspruchen; es gibt auch zahlreiche andere Verrichtungen, die höhere Geschicklichkeitsanforderungen stellen, als sie die Handwerker des Mittelalters je erfüllen mußten. Die haarscharfe Differenzierung der Industrie wird es einem starken oder besonders geschickten Manne stets ermöglichen, seine Kraft oder Geschicklichkeit

zu gebrauchen. Beim alten Handwerk brachte ein geschulter Arbeiter einen großen Teil seiner Zeit mit ungeschulter Arbeit zu. Das war Verschwendung. Da aber zu jener Zeit jede Aufgabe sowohl gelernte wie ungelernte Arbeit erforderte, gab es nur sehr wenig Gelegenheit für den, der entweder zu dumm war, um jemals geschickt zu werden, oder der nicht die Möglichkeit hatte, ein Handwerk zu erlernen.

Kein Handwerksmann, der nur mit der Hand arbeitet, vermag heute mehr als seinen nackten Lebensunterhalt zu verdienen. Ein Überschuß ist ihm unerreichbar. Man hält es für selbstverständlich, daß er in seinen alten Tagen von seinen Kindern erhalten wird oder, falls er keine Kinder hat, der Gemeinde zur Last fällt. Das ist alles völlig unnötig. Die Differenzierung der Industrie bietet Arbeiten, die jeder leisten kann. In einer differenzierten Industrie gibt es mehr Posten, die von Blinden ausgefüllt werden können, als Blinde vorhanden sind. Ebenso gibt es mehr Stellen für Krüppel als Krüppel auf der Welt. Auf allen diesen Posten kann der Mann, der kurzsichtigerweise als ein Objekt der Wohltätigkeit betrachtet wird, einen genau so guten Lebensunterhalt verdienen, wie der klügste und kräftigste Arbeiter. Es ist Verschwendung, einen kräftigen Menschen zu einer Arbeit zu gebrauchen, die genau so gut von einem Krüppel geleistet werden könnte. Es ist haarsträubende Verschwendung, Blinde zu Korbflechtereien zu verwenden. Es ist Verschwendung, Sträflinge in Steinbrüchen, oder beim Hanfzupfen, oder bei anderen minderwertigen nutzlosen Arbeiten anzustellen.

Ein gut geleitetes Gefängnis sollte nicht nur sich selbst erhalten, sondern der Sträfling müßte auch in der Lage sein, seine Familie zu ernähren oder, wenn er keine hat, sich eine Summe zurückzulegen, die es ihm ermöglicht, sich nach der Entlassung wieder auf die Beine zu bringen. Ich predige keine Zwangsarbeit, auch nicht das Verdingen von Sträflingen nach Sklavenart. Ein solcher Plan ist viel

zu verabscheuungswürdig, um darüber Worte zu verlieren. Wir haben es überhaupt mit den Gefängnissen übertrieben und die Frage am falschen Ende angepackt. So lange es aber Gefängnisse gibt, können sie dem allgemeinen Produktionssystem so sauber eingepaßt werden, daß ein Gefängnis eine produktive Arbeitsgemeinschaft zur Unterstützung des Publikums und zum Wohle der Gefangenen selbst bildet. Ich weiß zwar, daß es Gesetze — törichte, von gedankenlosen Köpfen erlassene Gesetze — gibt, die die industrielle Betätigung der Gefangenen einschränken, und die zumeist vorgeblich im Namen „Arbeiterschaft" erlassen wurden. Den Arbeitern nützen jedoch diese Gesetze absolut nichts. Eine Erhöhung der Gemeindelasten gereicht niemandem in der Gemeinde zum Wohle. Mit dem Gedanken der Dienstleistung ständig vor Augen, wird sich in jedem Gemeinwesen mehr Arbeit finden, als Arbeitskräfte zur Hand sind.

Eine auf die Dienstleistung hin organisierte Industrie macht die Philanthropie überflüssig. Philanthropie erzieht trotz edelster Motive nicht zum Selbstvertrauen, und ohne Selbstvertrauen geht es nicht. Ein Gemeinwesen ist besser daran, wenn es mit den bestehenden Verhältnissen unzufrieden, als wenn es zufrieden ist. Damit meine ich nicht eine kleinliche, alltägliche, nörgelnde, bohrende Unzufriedenheit, sondern eine großzügige, mutige Unzufriedenheit, die von dem Glauben ausgeht, daß alles, was geschieht, sich besser machen läßt und zum Schluß auch besser gemacht werden wird. Eine zur Dienstleistung bestimmte Industrie — in der Arbeiter wie Unternehmer dienen müssen — ist imstande so hohe Löhne zu zahlen, daß jede Familie unabhängig und auf sich selbst gestützt zu leben vermag. Die Art von Philanthropie, die ihre Zeit und ihr Geld dafür hergibt, um der Welt zu helfen, sich selbst weiter zu bringen, ist viel besser als die, die nur gibt und damit den Müßiggang großzüchtet. Die Philanthropie sollte, wie alles andere, produktiv sein und dazu ist sie, meiner Ansicht nach, auch im-

stande. Ich für meinen Teil habe mit einer Gewerbeschule und einem Krankenhause, die beide im allgemeinen als gemeinnützige Institute gelten, Experimente gemacht, ob sie sich nicht selbst erhalten können, und zwar mit Erfolg.

Ich habe für die üblichen Gewerbeschulen nicht viel übrig — die Jungen erwerben dort nur ein oberflächliches Wissen und lernen das Wissen auch nicht richtig gebrauchen. Eine Gewerbeschule sollte keineswegs eine Kreuzung zwischen technischer Hochschule und Schule sein, sondern vielmehr ein Mittel, um die Jugend zu lehren, produktiv zu sein. Beschäftigt man die Knaben mit nutzlosen Aufgaben, — mit der Herstellung von Gegenständen, die später nur weggeworfen werden müssen, — so können sie daraus unmöglich das Interesse und die Kenntnisse gewinnen, auf die sie ein Anrecht haben. In dieser Schulzeit ist der Knabe nicht produktiv; die betreffenden Schulen sorgen — wenn nicht durch Wohltätigkeit — nicht für den Lebensunterhalt des Knaben. Viele heranwachsende junge Leute brauchen aber Unterstützung; sie sind gezwungen, die erstbeste Arbeit, die ihnen unter die Hand kommt, zu ergreifen, und haben nicht die Möglichkeit, sich einen passenden Beruf zu wählen.

Tritt ein junger Mensch so ungeschult ins Leben, so vermehrt er nur noch den bereits sehr großen herrschenden Mangel an tüchtigen Arbeitskräften. Die moderne Industrie erfordert einen derartigen Grad von Kenntnissen und Geschick, wie sie weder eine kurze Schulzeit, noch ein langer Schulbesuch vermittelt. Zwar haben die fortschrittlicheren Schulen, um das Interesse der Jungen wach zu halten und sie in Handfertigkeit auszubilden, Handfertigkeitskurse eingerichtet, aber selbst diese sind anerkanntermaßen nur Notbehelfe, da sie den Schöpferinstinkt des normalen Jungen nicht befriedigen.

Um diesen Verhältnissen entgegenzutreten — der männlichen Jugend eine Ausbildung und zugleich eine indu-

strielle Schulung auf konstruktiver Grundlage zu ermöglichen — wurde 1916 die Henry Ford-Gewerbeschule gegründet. Das Wort Philanthropie hat mit diesem Versuch nichts zu schaffen. Der Versuch entsprang einem Wunsche, dem Knaben zu helfen, der durch die Verhältnisse gezwungen, frühzeitig von der Schule abgehen mußte. Dieser Wunsch kam der Notwendigkeit, gelernte Werkzeughersteller für die Fabrik zu finden, sehr entgegen. Von Anfang an haben wir an drei Kardinalprinzipien festgehalten: erstens, den Knaben Knabe bleiben zu lassen, statt ihn zum frühreifen Arbeiter zu erziehen; zweitens: die wissenschaftliche Ausbildung Hand in Hand mit dem industriellen Unterricht gehen zu lassen; und drittens: den Knaben zu einem Gefühl von Stolz und Verantwortung für seine Arbeit zu erziehen, indem man ihn wirkliche Gebrauchsartikel herstellen ließ. Er arbeitet an Gegenständen von anerkanntem industriellem Wert. Die Schule ist als Privatschule eingetragen und steht Knaben in dem Alter von 12—18 Jahren offen. Sie ist auf Grund von Stipendien organisiert. Jeder Junge erhält bei seinem Eintritt ein Jahresstipendium in bar von 400 Dollar. Dieses wird allmählich bei befriedigenden Leistungen auf 600 Dollar erhöht.

Über die Leistungen in Klasse wie Werkstatt und über Fleiß jedes Einzelnen in beiden Fällen werden Listen geführt. Die Zensur für Fleiß wird bei der Festsetzung der Stipendienhöhe berücksichtigt. Neben diesem Stipendium erhält jeder Knabe ein kleines Monatsgeld ausgezahlt, das aber auf sein Sparkassenkonto gelegt werden muß. Dieser Sparfond muß, so lange der Betreffende die Schule besucht, auf der Bank verbleiben, nur in Notfällen erhält die Schulleitung die Erlaubnis zur Abhebung.

In allmählicher Arbeit gelingt es, die Probleme, die eine sachgemäße Leitung der Schule bietet, immer restloser zu lösen und die Methoden zur Erreichung des gesteckten Zieles zu vervollkommnen. Anfänglich war es Sitte, die Jungen

ein Drittel des Tages in der Schule und zwei Drittel in der Werkstatt zu beschäftigen. Dieser Tagesplan erwies sich für den Fortschritt jedoch als ungünstig; heute erhalten die Jungen ihre Ausbildung wochenweise — eine Woche Schule und zwei Wochen Werkstatt. Die Klassen sind immer die gleichen und lösen sich nur wochenweise ab.

Wir unterhalten einen erstklassigen Lehrkörper, und das Textbuch ist die Fordsche Fabrik. Diese bietet mehr Gelegenheiten zu praktischem Unterricht, als die meisten Universitäten. Die Rechenstunden werden an der Hand konkreter Fabrikaufgaben erteilt. Die Jungen brauchen sich nicht mehr mit dem geheimnisvollen A herumzuquälen, der vier Kilometer rudern kann, während B nur zwei rudert. Die wirklichen Vorgänge und wirklichen Verhältnisse werden ihnen gezeigt — sie lernen beobachten. Städte sind für sie nicht mehr bloße schwarze Punkte auf der Landkarte und die Erdteile mehr als eine gewisse Zahl von Seiten in einem Buche. Die Fabrikladungen nach Singapore, die Rohstoffe der Fabrik aus Afrika und Südamerika werden ihnen gezeigt, und die Welt wird so vor ihren Augen zum bevölkerten Planeten, statt eines bunten Globus auf dem Lehrpult. Für Physik und Chemie stellt der industrielle Betrieb ein Laboratorium, in dem jede Lehrstunde zu konkreter Erfahrung wird. Nehmen wir an, die Funktionen einer Pumpe sollen erklärt werden. Der Lehrer erklärt zuerst die einzelnen Teile und ihre Funktion, beantwortet Fragen, und dann zieht die ganze Schar gemeinsam in den Maschinenraum, um eine große Pumpe an der Arbeit zu sehen. Die Schule besitzt eine regelrechte Fabrikwerkstatt mit erstklassiger Ausrüstung. Die Jungen arbeiten sich von der einen Maschine zur nächsten hinauf. Sie arbeiten ausschließlich an Teilen oder Gegenständen, die von der Gesellschaft gebraucht werden; aber unser Bedarf ist so ungeheuer, daß die Liste fast alles enthält. Die Arbeit wird nach Prüfung von der Ford-Automobilgesellschaft ange-

kauft, was dabei als unbrauchbar verworfen wird, kommt natürlich auf das Verlustkonto der Schule.

Die fortgeschrittensten Klassen verrichten feine mikrometrische Arbeit und leisten jeden Handgriff in dem klaren Bewußtsein der dabei verfolgten Ziele und Prinzipien. Sie reparieren ihre Maschinen selbst, lernen wie sie sich in der Nähe von Maschinen zu benehmen haben; so schaffen sie sich in sauberen, hellen Räumen in der Gemeinschaft ihrer Lehrer die Grundlage zu einer erfolgreichen Laufbahn.

Bei Schulabgang stehen ihnen überall in den Fabriken gutbezahlte Arbeitsstellen offen. Für das soziale und moralische Wohlbefinden der Jungen wird in unauffälliger Weise Sorge getragen. Die Aufsicht wird nicht autoritativ, sondern im Tone freundschaftlichen Interesses geführt. Die häuslichen Verhältnisse eines jeden Jungen sind im allgemeinen gut bekannt, und seine Neigungen werden beobachtet. Es wird nicht der leiseste Versuch gemacht, ihn zu verweichlichen. Als zwei Jungen eines Tages sich raufen wollten, wurde ihnen keine Lektion über die Sündhaftigkeit des Raufens gehalten. Man riet ihnen nur, ihre Differenzen doch auf vernüftigere Weise zu erledigen, als sie aber nach Jungenart eine primitivere Ausgleichsmethode vorzogen, gab man ihnen Fausthandschuhe und ließ sie die Sache in einer Ecke der Werkstatt austragen. Die einzige Vorschrift, die man ihnen machte, war, daß sie sie dort erledigen und nicht beim Raufen außerhalb erwischt würden. Das Resultat war ein kurzer Kampf — und Freundschaft.

Alle werden als Jungen behandelt; die guten Knabeninstinkte werden gefördert; und wenn man ihnen in der Schule oder in den Fabrikräumen begegnet, läßt sich der Schimmer erwachender Meisterschaft in ihren Augen kaum verkennen. Sie hegen ein Gefühl der „Zugehörigkeit". Sie fühlen, daß sie etwas tun, was der Mühe wert ist. Sie ler-

nen rasch und mit Eifer, weil sie Dinge lernen, die jeder gesunde Junge lernen möchte und nach denen er dauernd Fragen stellt, die aber keiner von denen daheim zu beantworten vermag.

Die Schule fing mit 6 Jungen an und zählt jetzt 200 und verfolgt ein so praktisches System, daß sie sich auf 700 bringen läßt. Sie begann mit einem Defizit, da es aber meine tiefste Überzeugung ist, daß jede an sich gute Sache sich selbst tragen kann, wenn man es nur richtig anfängt, hat sie ihre Methoden so ausgebildet, daß sie sich heute allein unterhält.

Es ist uns geglückt, den Jungen ihre Jungenjahre zu erhalten. Sie bilden sich zu Arbeitern heran, aber sie vergessen darüber nicht, Jungen zu sein. Das ist von grundlegender Wichtigkeit. Sie verdienen 19—35 Cent die Stunde — mehr als sie als Jungen an den Arbeitsstellen verdienen könnten, die ihnen in ihren Jahren offenstehen. Sie sind genau so gut imstande, ihre Familie zu unterstützen, wenn sie in der Schule bleiben, als wenn sie auf Arbeit gehen. Nach Absolvierung der Schule haben sie eine tüchtige Allgemeinbildung sowie die Anfänge zu einer technischen Ausbildung erhalten; sie haben genug gelernt, um als Arbeiter überall so viel zu verdienen, daß sie daneben in der Lage sind, nach Wunsch ihre Ausbildung zu vollenden. Haben sie dazu keine Neigung, so können sie zum mindesten überall hohe Löhne beanspruchen. Sie brauchen nicht in unsere Fabriken einzutreten; die meisten tun es zwar auch ohne Muß, weil sie wissen, daß es nirgends bessere Arbeitsgelegenheiten gibt. Die Jungen sind aber durch nichts gebunden. Sie haben ihren Weg sich selbst verdient und sind uns in keiner Weise verpflichtet. Wohltätigkeit ist nicht dabei. Das Institut macht sich selbst bezahlt.

Das Ford-Krankenhaus ist nach ähnlichen Grundlinien errichtet. Infolge der durch den Krieg veranlaßten Unter-

brechung — im Kriege wurde es an den Staat abgetreten und zum Militärlazarett Nr. 36 mit rund 1500 Betten gemacht — ist jedoch die Arbeit nicht weit genug gediehen, um vollkommen feste Resultate verzeichnen zu können. Es wurde im Jahre 1914 als das Detroiter Allgmeine Krankenhaus ins Leben gerufen, und die Gelder dafür sollten durch öffentliche Subskription aufgebracht werden. Ich unterzeichnete auch, und der Bau begann. Lange bevor die ersten Bauten fertig waren, waren die Baugelder erschöpft, und ich wurde zu einer abermaligen Subskription aufgefordert. Das lehnte ich ab, da ich der Ansicht war, die Leiter hätten die Baukosten vorher wissen müssen, und dieser Anfang mir daher kein sonderliches Vertrauen in die spätere Leitung einflößte. Dagegen erbot ich mich, das ganze Krankenhaus zu übernehmen und sämtliche Subskriptionsbeträge zurückzuzahlen. Das geschah denn auch, und die Arbeit machte gute Fortschritte, bis am 1. August 1918 das ganze Institut der Regierung übergeben wurde. Im Oktober 1919 wurde es uns wieder übertragen, und am 10. November gleichen Jahres der erste Privatpatient aufgenommen.

Das Krankenhaus liegt in West Grand Boulevard in Detroit. Das Grundstück umfaßt 8 Hektar; Raum für einen weiteren Ausbau ist also reichlich vorhanden. Die Absicht besteht auch, die Anlage zu erweitern, falls sie sich bewährt. Der ursprüngliche Plan ist gänzlich fallen gelassen worden, und wir haben versucht, ein sowohl in der Anlage wie in der Leitung ganz neuartiges Krankenhaus zu schaffen. Krankenhäuser für die Reichen sind im Überfluß vorhanden, für die Armen ebenfalls. Aber es gibt keine für die, die etwas zahlen könnten und auch zahlen möchten, ohne fühlen zu müssen, daß sie Almosenempfänger sind. Es gilt als selbstverständlich, daß ein Krankenhaus nicht zugleich dienen und sich selbst erhalten kann — daß es entweder durch private Beiträge erhalten oder in die Klasse privater und mit Gewinn bewirtschafteter Sanatorien eingereiht werden

muß. Unser Krankenhaus soll ein Institut werden, das sich selbst erhält — es soll ein Maximum an Diensten gegen ein Minimum von Kosten leisten, ohne auch nur einen Hauch von Wohltätigkeit.

In den von uns errichteten Neubauten gibt es keine Krankensäle. Sämtliche Zimmer sind privat und haben anschließend ein Bad. Die Zimmer, die in Gruppen von 24 zusammenhängen, sind sich in Größe, Ausstattung und Einrichtung vollständig gleich. Eine Ausnahme gibt es in dem ganzen Krankenhause nicht und soll es auch in keiner Hinsicht geben. Sämtliche Patienten stehen auf ganz gleichem Fuß.

So wie die heutigen Krankenhäuser verwaltet werden, ist es durchaus nicht klar, ob sie für die Patienten oder für die Ärzte existieren. Ich weiß wohl, wie viel Zeit ein tüchtiger Arzt oder Chirurg der Wohltätigkeit widmet, ich bin aber auch durchaus nicht davon überzeugt, daß die Honorierung seiner Dienste sich nach den pekuniären Verhältnissen seiner Patienten richten sollte; dagegen bin ich fest davon überzeugt, daß die sogenannte „Berufliche Etikette" ein Fluch für die Menschheit und für die Entwickelung der medizinischen Wissenschaft ist. Die Diagnostik ist noch nicht sehr weit fortgeschritten. Ich möchte nicht zu den Eigentümern eines Krankenhauses gehören, in dem nicht nach jeder Richtung hin dafür gesorgt ist, daß die Patienten auch tatsächlich auf die Krankheit hin behandelt werden, an der sie leiden, statt auf eine Krankheit, für die sich ein beliebiger Arzt entschieden hat. Die berufliche Etikette erschwert es, eine falsche Diagnose zu korrigieren. Der konsultierende Arzt wird, wenn er nicht sehr großen Takt besitzt, eine Diagnose oder Behandlung nicht umändern, falls nicht der Kollege, der ihn berufen hat, vollauf mit ihm übereinstimmt, und selbst dann geschieht es meist ohne Wissen des Patienten. Es scheint die Auffassung zu herrschen, daß der Patient, besonders wenn er sich ins Krankenhaus begibt, Eigentum

seines Arztes wird. Ein gewissenhafter Arzt wird seine Patienten nicht ausnutzen, ein weniger gewissenhafter hingegen ja. Viele Ärzte scheinen der Aufrechterhaltung ihrer eigenen Diagnose eine ebenso große Bedeutung wie der Genesung des Patienten beizumessen.

Ziel unseres Krankenhauses ist es, mit allen diesen Bräuchen zu brechen und das Interesse des Patienten an die erste Stelle zu rücken. Es ist daher ein sogenanntes „geschlossenes" Krankenhaus. Sämtliche Ärzte und Pflegerinnen haben Jahresverträge und dürfen außerhalb des Krankenhauses ihren Beruf nicht ausüben. Einschließlich der Internen sind 21 Ärzte und Chirurgen dort beschäftigt, die alle mit größter Sorgfalt ausgewählt sind, und an Gehalt zum mindesten das erhalten, was sie bei einer erfolgreichen Privatpraxis an Einnahmen erzielen würden. Keiner von ihnen hat das geringste finanzielle Interesse an den Patienten, und kein Patient darf sich von auswärts behandeln lassen. Wir erkennen bereitwilligst die Rolle und Tätigkeit des Hausarztes an, und nichts liegt uns ferner, als ihn verdrängen zu wollen. Wir übernehmen nur den Fall dort, wo er seine Tätigkeit aufgibt und suchen ihm den Patienten so rasch wie möglich zurückzugeben. Unser System macht es für uns nicht wünschenswert, den Patienten länger als unbedingt notwendig zu behalten — auf derartige Geschäfte sind wir nicht angewiesen. Und wir sind gerne bereit, unsere Kenntnisse des betreffenden Falles mit dem Hausarzt zu teilen, aber während der Patient im Krankenhaus ist, übernehmen wir auch die volle Verantwortung. Auswärtigen Ärzten gegenüber ist das Krankenhaus „geschlossen", was aber nicht unsere Mitarbeit für Ärzte, die sie zu haben wünschen, ausschließt.

Die Aufnahme eines Patienten ist interessant. Der eingelieferte Patient wird zuerst von dem leitenden Arzt untersucht und dann zur Untersuchung an drei oder vier, und wenn nötig, so viel Ärzte als erforderlich übergeben. Das geschieht ohne Rücksicht auf das Leiden, um dessentwillen

er ins Krankenhaus gekommen ist, da es, nach unserer allmählichen Erfahrung, meist mehr auf das allgemeine Befinden als auf ein besonderes Übel ankommt. Jeder Arzt nimmt eine vollständige Untersuchung vor und schickt seinen Befund schriftlich dem Chefarzt ein, ohne vorher Gelegenheit gefunden zu haben, mit einem der anderen untersuchenden Ärzte zu konsultieren. So kommt es, daß zum mindesten drei, mitunter aber auch sechs oder sieben gründliche und voneinander völlig unabhängige Diagnosen dem Krankenhausleiter zugehen. Sie stellen zusammen eine lückenlose Krankengeschichte dar. Diese Vorsichtsmaßregeln sind deshalb eingeführt, um innerhalb der Grenzen unseres heutigen Wissens eine möglichst korrekte Diagnose zu sichern.

Zur Zeit stehen ungefähr 600 Betten zur Verfügung. Jeder Patient zahlt nach einem feststehenden Tarif, der Krankenzimmer, Verpflegung, ärztliche und chirurgische Behandlung und Wartung einschließt. Extraspesen gibt es nicht, Privatpflegerinnen ebenfalls nicht. Erfordert ein Fall mehr Pflege, als die dem betreffenden Flügel zugewiesenen Pflegerinnen zu bewältigen vermögen, so wird einfach ohne Extrakosten für den Patienten eine weitere Pflegerin eingestellt. Das kommt jedoch nur selten vor, weil die Patienten nach der Pflege, die sie benötigen, gruppiert sind. Eine Pflegerin hat, je nach der Schwere des Falls, zwei oder fünf oder mehr Kranke zu versorgen. Keine hat jedoch mehr als 7 Patienten. Infolge unserer Vorkehrungen ist eine Pflegerin ohne weiteres imstande, sieben leichtere Kranke zu pflegen. In einem gewöhnlichen Krankenhause sind die Pflegerinnen gezwungen, viele unnötige Schritte zu machen. Sie bringen mehr Zeit mit Herumlaufen, als mit der Wartung der Patienten zu. Dies Krankenhaus ist angelegt, um Schritte zu sparen. Jeder Flur ist in sich abgeschlossen, und so wie wir in unseren Betrieben versucht haben, überflüssige Bewegung auszuschalten, ha-

ben wir es auch hier getan. Die Patienten zahlen für Zimmer, Pflege und ärztliche Behandlung 4,50 Dollar den Tag. Dieser Preis wird mit der Vergrößerung des Krankenhauses herabgesetzt werden. Der Betrag für eine große Operation ist 125 Dollar, für kleinere Operationen nach einem feststehenden Tarif. Alle diese Preise sind nur versuchsweise aufgestellt. Das Krankenhaus hat, genau wie eine Fabrik, auch sein Kostensystem, und die Preise werden so reguliert werden, daß sie die Unkosten gerade decken.

Dem Anscheine nach liegt kein Grund vor, weshalb das Experiment nicht glücken sollte. Sein Gelingen ist lediglich eine Frage von Organisation und Berechnung. Die gleiche Organisation, die es einer Fabrik ermöglicht, den höchsten Grad von Dienstleistung zu erzielen, wird auch die Dienstleistung eines Krankenhauses auf das Höchste steigern und zugleich den Preis so herabschrauben, daß er für jeden erschwinglich ist. Der einzige Unterschied zwischen einer Kostenberechnung für eine Fabrik und für ein Krankenhaus ist, daß ein Krankenhaus meiner Ansicht nach nicht mit Gewinn arbeiten soll, obgleich die Abnutzung und Amortisation mit einberechnet werden muß. Bisher wurden in dies Krankenhaus rund 9 Millionen Dollar hineingesteckt.

Gelingt es uns nur, die Wohltätigkeit abzuschaffen, so könnten die Gelder, die heute in wohltätige Unternehmungen gesteckt werden, einer erweiterten Produktion zufließen und dazu beitragen, Waren billiger und in größerer Fülle herzustellen. Dadurch würde nicht nur die Steuerlast von den Gemeinden genommen und die Menschen befreit werden, nein auch das allgemeine Vermögen würde sich heben. Wir überlassen Privatinteressentenkreisen viel zu viele Dinge, die wir eigentlich im Gesamtinteresse selbst ausführen müßten. Konstruktives Denken tut uns in öffentlichen Diensten not. Uns gebricht es an einer Art „allgemeiner Ausbildung“ in ökonomischen Tatsächlichkeiten. Die über-

mäßigen Ambitionen des spekulativen Kapitals, sowie die unvernünftigen Forderungen einer rechenunfähigen Arbeiterschaft entspringen der Unkenntnis der grundlegenden ökonomischen Tatsachen. Niemand vermag aus dem Leben mehr herauszuholen, als das Leben zu produzieren imstande ist — dennoch glaubt ein jeder es zu können. Das spekulative Kapital verlangt mehr; die Arbeiterschaft verlangt mehr; die Konsumenten verlangen mehr. Eine Familie weiß, daß sie ihr Einkommen nicht überschreiten darf, selbst die Kinder wissen es. Aber das Publikum scheint niemals begreifen zu wollen, daß es sein Einkommen nicht überschreiten darf — das heißt, daß es nicht mehr verbrauchen darf, als es selbst produziert.

Wenn wir das Wohltätigkeitsbedürfnis aus der Welt schaffen wollen, müssen wir uns nicht nur die ökonomischen Tatsachen des Daseins, sondern auch das mangelhafte Wissen von diesen Tatsachen vor Augen halten, aus dem die Furcht entspringt. Verbannt die Furcht und Selbstvertrauen wird herrschen. Wohltätigkeit hat dort keine Stätte, wo Selbstvertrauen weilt.

Furcht ist der Abkömmling eines Vertrauens, das sich auf etwas Fremdes stützt — vielleicht auf das Wohlwollen eines Vorarbeiters, auf das Gedeihen einer Fabrik, auf die Stetigkeit des Marktes. Das ist gleichbedeutend mit dem Zugeständnis, daß Furcht das Los des Mannes ist, der anerkennt, daß seine Laufbahn irdischen Verhältnissen unterworfen ist. Furcht ist die Frucht der Vorherrschaft des Körpers über die Seele.

Die Gewohnheit des Mißlingens ist rein geistig und die Mutter der Furcht. Sie wurzelt tief in den Menschen. Die Menschen möchten eine Sache erreichen, die sich von A—Z erstreckt. Bei A gelingt es ihnen noch, bei B geraten sie ins Straucheln und bei C stoßen sie auf ein scheinbar unüberwindliches Hindernis. Sie rufen „Geschlagen“ und werfen die ganze Sache über den Haufen. Sie haben sich

nicht einmal die Chance eines wirklichen Mißlingens eingeräumt; ihr Blick hat sich weder als richtig noch als falsch erweisen können. Sie haben sich einfach durch die natürlichen Hindernisse, die sich jedem Vorhaben in den Weg stellen, schlagen lassen.

Es gibt mehr Menschen, die kapitulieren als scheitern. Es mangelt ihnen weder an Weisheit, noch an Geld, noch an Intelligenz, noch an Streben, sondern einfach an Mark und Knochen. Die rohe, einfache, primitive Kraft der Beharrlichkeit ist die ungekrönte Königin der Welt des Wollens. Menschen irren ungeheuer infolge ihrer schiefen Einschätzung der Dinge. Sie sehen die Erfolge, die andere erringen, und halten sie darum für leicht erkämpft. Ein verhängnisvoller Irrtum! Fehlschläge sind im Gegenteil häufig, und Erfolge immer mühsam. Mißerfolge lassen sich in Ruhe und Wohlleben erringen; für Erfolge aber muß man mit allem zahlen, was man ist und hat. Darum sind Erfolge auch so jämmerlich und verächtlich, wenn sie nicht in nutzbringender, fortschrittlicher Richtung liegen.

Wer in ständiger Furcht vor der industriellen Lage schwebt, sollte sein Leben so gestalten, daß er von ihr unabhängig ist. Das Land ist ja immer da und dünner bevölkert als je zuvor. Wer in Furcht davor lebt, daß er sich seines Brotherrn Neigung verscherzen könnte, sollte sich von jedem Brotherrn frei machen. Er kann ja sein eigener Herr werden. Vielleicht wird er ein schlechterer Herr sein als der, den er verläßt, vielleicht werden sich seine Einnahmen bedeutend verringern, zum mindesten aber wird er sich von dem Schatten der kleinlichen Furcht befreit haben, und das ist viel an Geld und Stellung wert. Besser allerdings ist, wenn der Betreffende sich selbst bezwingt, indem er sich in der Umgebung, in die ihn das Schicksal versetzt hat, von seiner Furcht freimacht. Werde ein freier Mann an der Stelle, an der du zuerst die Freiheit aufgabst. Gewinne deine Schlacht dort, wo du sie verlieren mußtest, und du

wirst einsehen, daß zwar manches in deiner Umgebung, mehr aber noch in deinem Innern nicht so war, wie es hätte sein sollen. Dann wirst du erkennen, daß das Unrechte in dir sogar das Rechte in deiner Umgebung zu verderben vermag.

Der Mensch ist immer noch das höchste Wesen der Erde. Was immer auch geschehen mag, er ist und bleibt der Mensch. Die Zeiten mögen sich verschlechtern — er bleibt der Mensch. Er geht durch den Wechsel der Verhältnisse wie durch den Wechsel der Temperatur — und bleibt der Mensch. Gelingt es ihm, seinen Geist neu zu gebären, so werden sich ihm neue Quellen und Schätze seines Wesens erschließen. Außerhalb seines Selbst ist keine Sicherheit, außerhalb seines Selbst kein Reichtum. Die Beseitigung der Furcht schafft Sicherheit und Fülle.

Möge jeder Amerikaner sich gegen Verweichlichung wappnen. Jeder Amerikaner müßte sich gegen sie empören, denn sie ist nichts als ein Opiat. Steht und wehrt euch; mögen Schwächlinge Almosen empfangen.

XVI. KAPITEL

DIE EISENBAHNEN

Nichts in unserem Lande bietet ein schlimmeres Beispiel für die Art, wie sich ein Unternehmen von dem Prinzip der Dienstleitung entfernen kann, als die Eisenbahnen. Wir haben eine regelrechte Eisenbahnfrage, deren Lösung viel weises Nachdenken und Gerede gewidmet wurden. Jeder ist mit den Eisenbahnen unzufrieden. Das Publikum ist unzufrieden, weil sowohl die Passagier- wie die Frachttarife zu hoch sind. Die Eisenbahnangestellten sind unzufrieden, weil ihre Löhne zu niedrig und ihre Arbeitszeit zu lang sind. Die Besitzer der Eisenbahnen sind unzufrieden, weil sie behaupten, daß das in ihren Unternehmungen angelegte Geld sich nicht verzinse. Bei einem richtig geleiteten Unternehmen sollten aber alle Teile zufrieden sein. Wenn weder Publikum, noch Angestellte, noch Besitzer durch ein Unternehmen gewinnen, dann muß in der Tat etwas in seiner Leitung nicht in Ordnung sein.

Ich will mich keineswegs als Autorität auf dem Gebiet der Eisenbahnen gebärden. Zwar mag es Eisenbahnsachverständige geben, wenn aber die Dienste, die heutzutage die amerikanischen Eisenbahnen leisten, die Relutate des akkumulierten Wissens auf diesem Gebiete darstellen, so muß ich sagen, daß es mit meiner Hochachtung nicht gerade sehr weit her ist. Ich hege nicht den geringsten Zweifel, daß die eigentlichen Eisenbahndirektoren, die Männer, die die wirkliche Arbeit leisten, fähig sind, die Eisenbahnen unseres Landes zur Zufriedenheit aller zu leiten. Leider besteht aber auch kein Zweifel, daß diese eigentlichen Direktoren durch eine Kette von Umständen so gut wie keine

Macht besitzen. Und da liegt der wunde Punkt! Den Männern, die von dem Eisenbahnwesen wirklich etwas verstehen, wird nicht gestattet, die Leitung auszuüben.

In dem Kapitel über das Finanzwesen haben wir auf die Gefahren hingewiesen, die mit unvorsichtigen Geldanleihen verbunden sind. Es ist klar, daß jeder, der ad libitum borgen kann, es vorziehen wird, von diesem Rechte Gebrauch zu machen, um die Fehler seiner Geschäftsführung zu verdecken, statt diese Fehler selbst zu korrigieren. Unsere Eisenbahndirektoren werden sozusagen gezwungen, zu borgen, weil sie von dem Entstehungstage der Eisenbahnen an nicht frei waren. Die leitende Hand im Eisenbahnwesen war nicht der Eisenbahndirektor, sondern der Finanzier. So lange die Eisenbahnen hohen Kredit genossen, war mehr Geld durch Ausgabe von Aktien und durch Spekulation in Wertpapieren, als durch ehrliche Dienstleistungen dem Publikum gegenüber zu gewinnen. Nur der geringste Teil der durch die Eisenbahnen verdienten Gelder ist zur Sicherung der eigentlichen Werte verwendet worden. Stiegen die Nettoeinnahmen durch eine geschickte Geschäftsführung so hoch, daß den Aktionären eine beträchtliche Dividende ausbezahlt werden konnte, dann benutzten die eingeweihten Spekulanten und eigentlichen Machthaber der Eisenbahnen die Dividende dazu, um erst ihre Aktien in die Höhe zu treiben und sie dann abzustoßen und schließlich auf Grund des durch den Verdienst gestiegenen Kredits neue Aktien auszugeben. Wurden die Gewinne auf natürliche oder künstliche Weise zurückgetrieben, so kauften die Spekulanten die Aktien zurück, um mit der Zeit eine neue Hausse und einen neuen Verkauf zu inszenieren. In den ganzen Vereinigten Staaten ist kaum eine Eisenbahn, die nicht ein- oder mehrmals die Besitzer gewechselt hat, indem die interessierten Finanzkreise Aktienberge auf Aktienberge häuften, bis der ganze Bau das Gleichgewicht verlor und zusammenstürzte. Dann setzten die gleichen Finanzkreise sich

in den Besitz der Eisenbahnen, verdienten auf Kosten leichtgläubiger Aktieninhaber schwere Gelder und nahmen den alten Pyramidenbau von neuem in Angriff.

Der natürliche Verbündete des Bankiers ist der Anwalt. Coups, wie sie den Eisenbahnen gegenüber ausgeführt wurden, sind ohne den Rat gewiegter Juristen nicht möglich. Die Juristen verstehen ebenso wie die Bankiers von Geschäften an sich gar nichts. Sie glauben, daß ein Unternehmen dann richtig geführt wird, wenn es sich innerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Grenzen hält oder die Gesetze so geändert und gedeutet werden können, daß sie sich dem vorliegenden Zwecke anpassen. Die Juristen leben nach Vorschriften. Die Bankiers haben die Finanzpolitik den Eisenbahndirektoren entwunden. Sie haben Anwälte angestellt, um darüber zu wachen, daß die Eisenbahnen nur in gesetzlicher Weise gegen die Gesetze verstoßen. Zu diesem Zweck haben sie ungeheure juristische Departements ins Leben gerufen. Statt nach den Vorschriften des gesunden Menschenverstandes und nach den Verhältnissen zu handeln, mußten sämtliche Eisenbahnen sich nach den Ratschlägen ihrer Rechtsbeistände richten. Die Vorschriften überwucherten alle Teile der Organisation. Dazu kam noch eine Lawine von Staats- und Bundesstaatsvorschriften, und heute sehen wir die Eisenbahnen in ein Netz von Paragraphen verstrickt. Mit Juristen und Finanziers einerseits und den verschiedenen Staatsbehörden auf der anderen Seite, sind dem Eisenbahndirektor die Hände so gut wie gebunden. Geschäfte lassen sich nicht von oben her führen.

Wir erhielten durch unsere Erfahrungen mit der Detroit-Toledo-Ironton-Eisenbahn Gelegenheit zu erproben, was Unabhängigkeit von der Toten Hand der Finanz- und Juristenkreise bedeutet. Wir kauften die Eisenbahn, weil ihr Wegerecht einigen unserer Verbesserungen an der River Rouge im Wege stand. Wir kauften sie weder als Kapitalsanlage, noch als Hilfsmittel für unsere Industrie, noch

wegen ihrer strategischen Lage. Die selten günstige Lage dieser Eisenbahn hat sich vielmehr erst nach unserem Kauf herausgestellt. Doch das gehört nicht zur Sache. Wir kauften also die Eisenbahn, weil sie unsere Pläne störte. Jetzt galt es, etwas aus ihr zu machen. Das einzig Richtige war, sie zu einem produktiven Unternehmen zu gestalten, auf sie genau die gleichen Prinzipien anzuwenden, wie auf sämtliche Abteilungen unserer Industrie. Bisher haben wir keinerlei besondere Maßnahmen ergriffen, und die betreffende Linie kann keineswegs als Muster dafür gelten, wie eine Eisenbahn geführt werden sollte. Zwar hat die Anwendung unserer Regel, eine Maximalleistung bei Minimalkosten zu erzielen, bereits bewirkt, daß die Einnahmen der Eisenbahn ihre Ausgaben übertreffen, — ein Novum für diese Linie. Man hat es so darzustellen versucht, als wären die von uns eingeführten Veränderungen — die, nebenbei gesagt, nur so nebenher als selbstverständlich eingeleitet wurden — besonders revolutionär und den Traditionen der Eisenbahnverwaltung zuwiderlaufend. Mir persönlich will es indes scheinen, als unterschiede sich unsere kleine Linie nicht wesentlich von den großen Eisenbahnlinien. Auf unserem eigenen Arbeitsfeld haben wir stets gefunden, daß es ganz einerlei ist, ob der Wirkungskreis groß oder klein ist, wenn nur die dabei befolgten Methoden richtig sind. Die Grundsätze, denen wir in dem großen Highland Park-Betriebe folgen, scheinen sich auch in jedem anderen Betriebe zu bewähren. Für uns hat es nie einen Unterschied gegeben, ob wir unsere Tätigkeit mit fünf oder mit fünfhundert multiplizierten. Die Größenfrage ist überhaupt überall nur eine Frage der Multiplikation.

Die Detroit-Toledo-Ironton-Eisenbahn wurde vor einigen zwanzig Jahren gegründet und ist seither alle paar Jahre umorganisiert worden. Die letzte Neuorganisation fand 1914 statt. Der Krieg und die bundesstaatliche Kontrolle der Eisenbahnen unterbrachen diesen Reorganisa-

tionszyklus. Die Eisenbahn besitzt 550 Kilometer Schienenstränge, 84 Kilometer Zweiglinien und 72 Kilometer Wegerecht über fremdes Gebiet. Sie erstreckt sich in fast gerader Linie von Detroit südlich am Ohio-Fluß entlang bis Ironton und berührt somit die West-Virginia-Kohlenfelder. Sie kreuzt die meisten großen Eisenbahnlinien und sollte, vom allgemeinen Geschäftsstandpunkt aus betrachtet, durchaus wirtschaftlich sein. Und sie ist auch rentabel gewesen — für die Finanzleute. 1913 betrug das in ihr investierte Kapital 105000 Dollar pro Meile (1,6 Kilometer). Bei dem nächsten Besitzwechsel wurde diese Summe auf 47000 Dollar pro Meile herabgedrückt. Ich weiß nicht, wie viel Geld alles in allem auf diese Bahn schon aufgenommen wurde. Ich weiß nur, daß die Aktionäre bei der Reorganisation von 1914 eingeschätzt und gezwungen wurden, fast 5 Millionen Dollar in den Schatzfond einzuzahlen — also die Summe, die wir für die gesamte Eisenbahn bezahlen mußten. Wir bezahlten 60 Cent pro Dollar für die ausstehenden Pfandscheine, obgleich der Preis kurz vor dem eigentlichen Verkauf nur 30—40 Cent pro Dollar betrug. Außerdem bezahlten wir die gewöhnlichen Aktien mit einem und die Vorzugsaktien mit 5 Dollar pro Stück — also einen durchaus angemessenen Preis in Anbetracht der Tatsache, daß die Pfandscheine niemals Zinsen eingetragen hatten und eine Aktiendividende so gut wie ausgeschlossen erschien. Das rollende Material der Gesellschaft bestand aus rund 70 Lokomotiven, 27 Personenwagen und gegen 2800 Güterwagen. Alles befand sich in überaus schlechtem Zustande, und ein großer Teil war überhaupt nicht gebrauchsfähig. Sämtliche Baulichkeiten waren schmutzig, nicht gestrichen und allgemein vernachlässigt. Der Oberbau war etwas mehr als ein Streifen Rost und etwas weniger als eine Bahnanlage. Die Reparaturwerkstätten hatten zu viel Menschen und zu wenig Maschinen. Der ganze Betrieb war sozusagen auf ein Maxi-

mum von Unwirtschaftlichkeit eingerichtet. Dafür gab es aber ein außerordentlich ausgedehntes Exekutiv- und Verwaltungsdepartement und natürlich auch eine juristische Abteilung. Diese kostete in einem Monat allein über 18000 Dollar.

Im März 1921 übernahmen wir die Eisenbahn und begannen sofort, unsere Geschäftsprinzipien durchzuführen. Bisher hatte es in Detroit ein Exekutivbureau gegeben. Wir schlossen dieses und übertrugen die gesamte Verwaltung einem einzigen Mann, der die Hälfte eines großen, flachen Schreibtisches im Frachtbureau zugewiesen erhielt. Die juristische Abteilung wanderte den Weg der Exekutive. Es besteht bei der Eisenbahn keine Notwendigkeit für eine Unmenge von Rechtsstreitigkeiten. Unsere Leute erledigten sofort sämtliche Außenstände, die zum Teil seit vielen Jahren offen standen. Jede neue Forderung wird sogleich auf Grund der Tatsachen ausgeglichen, so daß die Rechtskosten selten 200 Dollar pro Monat übersteigen. Die ganze Unmenge überflüssiger Buchhaltung und der gesamte Bureaukratismus wurden über Bord geworfen und das Personal der Eisenbahn von 2700 auf 1650 Mann herabgesetzt.

Gemäß unserer allgemeinen Geschäftspolitik wurden sämtliche Titel und Ämter, außer den vom Gesetz vorgeschriebenen, abgeschafft. Im allgemeinen ist die Organisation der Eisenbahn sehr streng; jeder Befehl muß erst eine ganze Autoritätsstaffel durchlaufen, und keiner darf ohne ausdrückliche Order seines Vorgesetzten handeln. Eines Morgens ging ich in aller Frühe auf die Eisenbahn hinaus und fand einen Bergungszug unter Volldampf mit der Mannschaft an Bord, bereit zur Abfahrt. Er wartete seit einer halben Stunde auf „Order". Wir begaben uns an Ort und Stelle und räumten mit den ganzen Bergungsarbeiten auf, noch ehe der Befehl eintraf; das war noch bevor der Gedanke persönlicher Verantwortung sich Bahn gebrochen hatte. Es war anfangs nicht so ganz leicht, mit

dieser „Befehls"gewohnheit zu brechen; die Leute scheuten die Verantwortung. Im Laufe der Zeit schien ihnen der Plan jedoch immer mehr einzuleuchten, und heute zieht keiner mehr eine Schranke um seinen Pflichtkreis. Die Leute werden für einen achtstündigen Arbeitstag bezahlt, es wird aber auch von ihnen verlangt, daß sie die volle Zeit arbeiten. Ist der Betreffende Lokomotivführer und erledigt er eine Fahrt in vier Stunden, so arbeitet er die übrigen vier Stunden eben dort, wo es eine Arbeit zu tun gibt. Arbeitet jemand länger als acht Stunden, so erhält er keine Überstunden — er zieht die überschüssige Arbeitszeit einfach von dem darauffolgenden Arbeitstag ab, — oder spart sie sich auf, bis er einen ganzen freien Tag zusammen hat, für den er voll bezahlt wird. Unser Achtstundentag ist wirklich ein Achtstundentag und keine Basis für Lohnberechnungen.

Der Mindestlohn beträgt 6 Dollar pro Tag. Extrapersonal gibt es nicht. Wir haben die Zahl der Angestellten in Bureau, Werkstatt und auf der Strecke reduziert. In der einen Werkstatt leisten 20 Mann jetzt mehr Arbeit als früher 59. Vor nicht so langer Zeit arbeitete eine unserer Streckenkolonnen, bestehend aus einem Vorarbeiter und 15 Mann, neben einer parallel laufenden Eisenbahn, auf der eine Kolonne von 40 Mann genau die gleiche Schienenreparatur und Schotterarbeit verrichtete. In fünf Tagen kam unsere Kolonne um zwei Telegraphenstangen weiter als die Konkurrenzkolonne!

Die Linie wird allmählich wieder auf die Höhe gebracht; fast die gesamte Strecke ist neu aufgeschottert und viele Kilometer neuer Schienen sind gelegt worden. Die Lokomotiven und das rollende Material werden in unseren eigenen Fabriken mit nur sehr geringen Kosten neu in Stand gesetzt. Wir fanden, daß die von den Voreigentümern eingekauften Vorräte unbrauchbar waren; heute sparen wir in unseren Anschaffungen, indem wir besseres Material einkaufen und

darauf achten, daß nichts verschwendet wird. Das Personal scheint durchaus bereit, beim Sparen mitzuhelfen. Was zu brauchen ist, wird von ihm verwendet. Wir richten an den Eisenbahner die Frage: „Was ist aus einer Lokomotive herauszuholen?", und er antwortet mit einem Sparsamkeitsrekord. Dabei stecken wir keine großen Summen in das Unternehmen hinein. Alles wird gemäß unserer Geschäftspolitik aus den Einnahmen bestritten.

Die Züge müssen durchgehen und zwar pünktlich. Der Frachtverkehr hat sich auf zwei Drittel der ursprünglichen Zeit reduzieren lassen. Ein auf ein Nebengleis geschobener Wagen ist mehr, als er auf den ersten Blick erscheint. Er bedeutet ein sehr großes Fragezeichen. Jemand muß wissen, warum er dort steht. Früher brauchte es 8—9 Tage, um Frachtgüter von Philadelphia nach Neuyork zu befördern; heute 3½ Tage. Die Organisation leistet jetzt wirkliche Dienste.

Alle möglichen Erklärungen werden laut, wie es möglich war, das Defizit in einen Überschuß umzuwandeln. Es heißt, alles komme daher, daß jetzt die Fordschen Industrieprodukte über diese Eisenbahn geleitet würden. Aber selbst wenn wir unsere sämtlichen Frachtsendungen über diese Bahn leiteten, wäre das noch keine Erklärung für unsere weit niedrigeren Geschäftsunkosten. Zwar lassen wir in der Tat so viele von unseren Sendungen wie nur möglich über die betreffende Strecke gehen, aber auch nur, weil wir dort am besten bedient werden. Jahre vorher hatten wir versucht, unsere Frachtgüter über diese Strecke zu leiten, da sie für uns so bequem gelegen war, infolge der verspäteten Lieferungen hatten wir uns ihrer in größerem Umfange aber nie bedienen können. Vor 5—6 Wochen war mit einer Sendung nicht zu rechnen. Infolgedessen blieben viel zu große Summen Geldes festgelegt, und außerdem wirkte diese Verzögerung störend auf unseren Produktionsplan ein. Es ist kein Grund vorhanden, weshalb die

Bahn nicht einen bestimmten Plan befolgen sollte. Die Verzögerungen führten zu Rechtsstreitigkeiten, die regelrecht auf dem Rechtswege ausgeglichen wurden. Das ist aber nicht die Art, Geschäfte zu machen. Wir fassen jede Verzögerung als eine Schwächung unserer Arbeit auf und sorgen, daß sie sofort untersucht wird. Das nenne ich Geschäft.

Die Eisenbahnen haben fast alle versagt, und wenn die frühere Leitung der Detroit-Toledo-Ironton-Linie ein Kriterium für die Leitung im allgemeinen bietet, so müssen sie einfach zusammenbrechen. Viel zu viele Eisenbahnen werden nicht von den Bureaus der praktischen Eisenbahner, sondern von den Bankinstituten aus geleitet — die ganzen Geschäftsmethoden, die Art der Auffassung, alles ist finanztechnisch, nicht verkehrstechnisch organisiert. Der Zusammenbruch ist gekommen, da man das Hauptaugenmerk statt auf die Dienste, die die Eisenbahnen dem Volke leisten, auf ihren Wert für den Effektenmarkt gerichtet hat. Überlebte Ideen sind beibehalten worden, den Fortschritt hat man so gut wie erdrosselt und die Entwickelung weitblickender Eisenbahnfachleute gehemmt.

Wird eine Billion Dollar dem Übel abhelfen? Nein, eine Billion Dollar wird die Schwierigkeiten nur um eine Billion Dollar vermehren. Die Billion hat einfach den Zweck, die vorherrschenden Methoden in der Eisenbahnleitung zu verewigen, während das Übel ja gerade aus diesen Methoden folgt.

Alle die Irrtümer und Torheiten, die vor Jahren begangen wurden, rächen sich jetzt an uns. Als der Eisenbahnverkehr in den Vereinigten Staaten geschaffen wurde, mußte das Volk seinen Nutzen erst kennen lernen, genau wie den Nutzen des Telephons. Außerdem mußten die neuen Eisenbahnen Geschäfte machen, um solvent zu bleiben. Und weil die Finanzierung der Eisenbahnen in einer der übelsten Perioden unserer geschäftlichen Vergangenheit erfolgte, bürgerte sich eine Anzahl Mißbräuche ein, die

unserem gesamten Eisenbahnwesen seither als Vorbilder dienten. Mit das Erste, was die Eisenbahnen taten, war, alle übrigen Transportmittel zu erdrosseln. Es waren die Anfänge zu einem glänzenden Kanalnetz, das sich über das ganze Land erstrecken sollte, gemacht, und eine starke Strömung zugunsten von Kanalbauten hatte ihren Höhepunkt erreicht. Die Eisenbahngesellschaften kauften die Kanalgesellschaften auf und ließen die Kanäle versanden und mit Unkraut und Abfällen verstopfen. Überall in den östlichen Staaten und in den Mittelstaaten des Westens sind noch die Spuren dieses Netzwerkes von Binnenwasserstraßen zu finden. Heute werden sie so rasch wie möglich wieder hergestellt und miteinander verbunden. Verschiedenen privaten und öffentlichen Kommissionen schwebt das Bild eines lückenlosen Systems von Wasserstraßen in allen Teilen des Landes vor, und dank ihrer Bemühungen, ihrer Ausdauer und ihres Vertrauens werden gute Fortschritte erzielt.

Dann gab es noch einen anderen schlimmen Faktor! Ich meine den Mißbrauch, die Frachtroute so weit wie möglich auszudehnen! Wer mit den Ergebnissen der Interstate Commerce-Untersuchungskommission irgendwie vertraut ist, weiß, was damit gemeint ist. Es gab einmal eine Zeit, in der die Eisenbahnen nicht als im Dienste des reisenden, Handel und Gewerbe treibenden Publikums stehend erachtet wurden, und das gesamte Geschäftsleben ihnen als Ausbeuteobjekt galt. In dieser törichten Zeit galt es bei den Eisenbahnen nicht als gute Geschäftspolitik, Frachtgüter auf dem direktesten Wege von ihrer Abgangs- zur Empfangsstation zu befördern, sondern sie so lange wie irgend möglich unterwegs zu lassen. Man führte sie die größten Umwege, damit möglichst viele Verbindungslinien ihren Profit einheimsen konnten. Das Publikum mußte natürlich den Verlust an Zeit und Geld tragen. Das galt als tüchtige Eisenbahnpolitik, und damit ist auch heute noch nicht ganz aufgeräumt worden.

Eine der größten Umwälzungen unseres Wirtschaftslebens, die diese Eisenbahnpolitik herbeiführen half, war die Zentralisation gewisser Handelsartikel, die keineswegs aus Notwendigkeit oder aus Gründen der Volkswohlfahrt stattfand, sondern unter anderem, um die Eisenbahnrevenuen zu verdoppeln. Ich greife zwei Beispiele — Fleisch und Getreide — heraus. Wirft man einen Blick auf die von den Fleischpackern ausgegebenen Landkarten, so sieht man sofort, woher das Vieh bezogen wird. Wenn man sich überlegt, daß dieses selbe Vieh, wenn es zu Fleischnahrung umgewandelt worden ist, von den gleichen Bahnlinien in die gleichen Gegenden wieder zurückbefördert wird, aus denen es stammt, fallen interessante Streiflichter auf das Eisenbahnproblem und auf die Fleischpreise. Das gleiche gilt vom Getreide. Wer überhaupt Annoncen liest, weiß, wo unsere großen Getreidemühlen gelegen sind. Wahrscheinlich weiß er auch, daß diese Mühlen keineswegs dort liegen, wo das Getreide der Vereinigten Staaten gebaut wird. Gradezu ungeheure Mengen von Getreide, Tausende und Tausende von Eisenbahnladungen, werden lange, vollständig unnötige Strecken weit transportiert, um dann zu Mehl umgewandelt wieder in die Gegenden und Distrikte zurücktransportiert zu werden, in denen sie gewachsen sind — eine Belastung der Eisenbahnen, die weder für die Bevölkerung, die das Korn baut, noch für sonst irgend jemanden, die monopolistischen Getreidemühlen und die Eisenbahnen ausgenommen, irgendwelche Vorteile birgt. Die Eisenbahnen sind stets in der Lage, große Geschäfte zu machen, ohne dem Geschäftsleben des Landes irgendeine Hilfe zu bieten; sie können stets, wenn sie wollen, derartige nutzlose Transporte veranstalten. Bei Fleisch und Korn und vielleicht auch bei Baumwolle ließe sich die Transportbelastung um die Hälfte vermindern, wenn das Produkt vor dem Versand gebrauchsfertig gemacht würde. Wenn die Bevölkerung eines Kohlendistriktes die Kohle in Pennsyl-

vanien förderte, sie mit der Eisenbahn nach Michigan oder Wisconsin schickte und sie zum Gebrauch wieder nach Pennsylvanien zurücktransportierte, wäre das kaum törichter als der Transport lebenden Fleisches von Texas nach Chikago zur Schlachtung und die Rückbeförderung des toten Fleisches nach Texas. Und ebenso töricht ist der Versand von Kansas-Korn nach Minnesota, um es in den dortigen Mühlen zu mahlen und als Mehl nach Kansas zurückzubefördern. Es ist ein gutes Geschäft für die Eisenbahnen, aber ein schlechtes Geschäft für das Geschäftsleben. Diese zwecklosen Hin- und Hertransporte von Rohmaterial sind einer der Punkte des Transportproblems, die viel zu wenig beachtet werden. Würde man dem Problem mit dem Vorsatz zu Leibe rücken, die Eisenbahnen von den überflüssigen Frachtsendungen zu befreien, wir würden vielleicht entdecken, daß wir viel eher in der Lage sind, die erforderlichen Transportaufgaben zu lösen, als es heute scheint.

Bei Gebrauchsartikeln wie Kohle ist es freilich notwendig, sie von ihren Fundstellen nach den Verbrauchsstellen zu schaffen. Das gleiche gilt von den Rohmaterialien der Industrie — sie müssen von ihren natürlichen Depots dorthin gebracht werden, wo es Menschen zu ihrer Verarbeitung gibt. Und da die Rohmaterialien meist nicht alle in einer bestimmten Gegend vorkommen, sind natürlich zahlreiche Transporte bis zur Verarbeitungszentrale erforderlich. Die Kohle stammt aus der einen, das Kupfer aus der anderen, das Eisen aus der dritten und das Holz aus der vierten Gegend — und alle müssen erst einmal zusammengetragen werden.

Dort, wo es sich aber durchführen läßt, müßte eine Dezentralisationspolitik angewandt werden. Statt mammuthafter Getreidemühlen brauchen wir eine Schar kleinerer Mühlen, die überall in den Gegenden verstreut sein müßten, wo Korn wächst. Wo immer es möglich ist, müßte

die Gegend, die die Rohstoffe hervorbringt, auch das fertige Produkt produzieren. Getreide müßte dort gemahlen werden, wo es wächst. Eine Gegend für Schweinezucht dürfte nicht Schweine, sondern nur Schweinefleisch, Schinken und Speck exportieren. Die Baumwollspinnereien müßten in der Nähe der Baumwollfelder gelegen sein. Diese Idee ist keineswegs revolutionär, sondern im gewissen Sinne sogar reaktionär. Sie will nichts Neues, sondern etwas Althergebrachtes. Sie repräsentiert die alte Art, Geschäfte zu machen, bevor wir der Gewohnheit verfielen, alles erst einmal einige tausend Kilometer weit im Lande herumzuführen und die Kosten dem Konsumenten aufzuhalsen. Unsere Gemeinden sollten in sich abgeschlossener sein und sich nicht unnötigerweise von dem Eisenbahnverkehr abhängig machen. Aus ihrer Produktion müßten sie erst einmal den eigenen Bedarf decken und dann den Überschuß exportieren. Wie sollen sie das aber zu Wege bringen, ohne die Möglichkeit, ihre Rohmaterialien wie Korn und Vieh vorerst in Fertigprodukte zu verwandeln? Wenn der private Unternehmergeist die Mittel hierzu nicht schafft, so sind zum mindesten die Landwirtschaftsgenossenschaften dazu imstande. Die Hauptungerechtigkeit, unter der der Landwirt heute zu leiden hat, ist die, daß er zwar der größte Produzent, nicht aber der größte Verkäufer ist, wird er doch gezwungen, seine Produkte denen zu verkaufen, die sie erst in eine verkäufliche Form bringen. Könnte er sein Getreide in Mehl, sein Vieh in Rindfleisch, seine Schweine in Schinken und Speck verwandeln, er würde nicht nur den uneingeschränkten Gewinn aus seinen Produkten einheimsen, sondern obendrein den Nachbargemeinden helfen, von den Verkehrsmitteln freier zu werden und das ganze Transportwesen heben, indem er es von der Last seiner unfertigen Produkte befreit. Der Plan ist nicht nur vernünftig und durchführbar, sondern wird immer unvermeidlicher. Ja, mehr noch, er gelangt an mehreren Orten bereits zur Durchführung. Die

volle Wirkung auf die Verkehrslage und auf die Kosten des Lebensunterhaltes wird jedoch erst dann zu verzeichnen sein, wenn er sich in weiteren Kreisen und in den verschiedensten Gegenden durchgesetzt hat.

Es ist ein Werk der ausgleichenden Gerechtigkeit, daß das Unternehmen, das nicht wahre Dienste leistet, auf die Dauer auch nicht gedeiht.

Wir haben gefunden, daß es durch unsere allgemeine Geschäftspolitik möglich war, unseren Tarif auf der Detroit-Toledo-Ironton-Eisenbahn zu verbilligen und obendrein noch bessere Geschäfte zu machen. Wir setzten daher mehrmals die Preise herab, aber die Interstate Commerce Commission verweigerte ihnen die Genehmigung! Warum unter solchen Verhältnissen die Eisenbahnen als Geschäftsunternehmen oder als Mittel zur Dienstleistung erörtern?

XVII. KAPITEL

VON ALLEM MÖGLICHEN

Keiner übertrifft Thomas A. Edison an Weitblick und Verstand. Vor vielen Jahren lernte ich ihn kennen, als ich bei der Detroiter Elektrizitätsgesellschaft angestellt war — um 1887 herum muß es gewesen sein. In Atlantic City fand ein Kongreß der Elektrotechniker statt, auf dem Edison als Führer der Wissenschaft einen Vortrag hielt. Damals arbeitete ich gerade an meinem Gasmotor, und die meisten Menschen, einschließlich aller meiner Kollegen in der Elektrizitätsgesellschaft, hatten mir klar zu machen versucht, daß es nur Zeitverschwendung wäre, sich mit einem Gasmotor abzugeben — daß die Zukunft der Elektrizität gehöre. Diese Kritik war aber auf mich ohne Eindruck geblieben. Ich arbeitete mit aller Kraft an meiner Idee. Als ich mich jedoch so im gleichen Raume mit Edison befand, fiel mir ein, daß es doch vielleicht ganz gut wäre, zu hören, ob der Meister der Elektrizität gleichfalls der Ansicht wäre, daß die Zukunft ausschließlich der Elektrizität gehören werde. Nach Beendigung seines Vortrags gelang es mir, Mr. Edison auf einen Augenblick allein zu erwischen und ich erzählte ihm, woran ich arbeitete.

Er war sofort voller Interesse, wie er sich überhaupt für jede wissenschaftliche Arbeit interessiert. Und dann fragte ich ihn, ob er der Ansicht sei, daß die Explosionsmotore eine Zukunft hätten. Er antwortete etwa folgendes:

„Ja, jeder Leichtgewichtsmotor, der eine große Anzahl Pferdekräfte zu entwickeln vermag und keiner besonderen Kraftquelle bedarf, hat eine Zukunft. Niemals wird eine

einzige Art von Motorkraft alle Arbeit bewältigen können, die es hierzulande zu tun gibt. Wir wissen nicht, was die Elektrizität zu leisten imstande ist, aber ich nehme an, daß sie nicht alles tun kann. Fahren Sie mit Ihrer Maschine fort. Wenn Sie das Ziel erreichen, das Sie sich gesteckt haben, prophezeie ich Ihnen eine große Zukunft."

Das war echt Edison! Er selbst bildete den Mittelpunkt der elektrischen Industrie, die damals jung und voller Begeisterung war. Die große Masse der Elektrotechniker sah nichts anderes als ihre Elektrizität, aber ihr Führer erkannte mit kristallner Klarheit, daß eine einzige Kraft außerstande sei, alle Arbeit zu leisten. Gerade aus diesem Grunde war er wohl ihr Führer.

So verlief meine erste Begegnung mit Edison. Ich sah ihn erst viele Jahre später wieder — als unser Motor weiter gediehen und der Produktion bereits übergeben war. Er entsann sich unseres ersten Zusammentreffens noch genau. Seitdem sind wir oft zusammen gewesen. Er ist einer meiner nächsten Freunde, und wir haben manchen Gedanken ausgetauscht.

Sein Wissen grenzt ans Universelle. Es gibt keinen Gegenstand, für den er sich nicht interessiert, und er erkennt keine Grenzen an. Er glaubt, daß alles möglich ist, bleibt dabei aber mit beiden Füßen fest auf der Erde stehen. Er geht nur schrittweise vorwärts. „Unmöglich" ist für ihn eine Bezeichnung der Dinge, die auszuführen es uns einstweilen an Kenntnissen mangelt. Er weiß, daß es uns bei unseren fortschreitenden Kenntnissen gelingen wird, die Kraft aufzubauen, die das „Unmögliche" überwinden wird. Das ist der rationelle Weg, das „Unmögliche" zu vollenden. Der irrationelle Weg besteht darin, den Versuch ohne die vorherige mühselige Aneignung von Kenntnissen zu unternehmen. Edison ist erst auf dem Wege zum Gipfel seiner Macht. Er ist der Mann, uns zu beweisen, was die Chemie in Wahrheit alles leisten kann. Denn er ist ein echter For-

scher, der das Wissen, dem er unermüdlich nachjagt, lediglich als ein Werkzeug zur Erreichung des Fortschritts der Welt betrachtet. Er gehört nicht zu den Wissenschaftlern, die nichts weiter tun als Wissen sammeln und ihr Gehirn in eine Art Museum verwandeln. Edison ist bestimmt der größte Forscher, den die Welt hat und vielleicht der schlechteste Geschäftsmann. Von Geschäften versteht er so gut wie gar nichts.

John Burroughs war gleichfalls einer von denen, die mich mit ihrer Freundschaft beehrten. Auch ich liebe Vögel und das Leben im Freien. Ich liebe es, durch das Land zu wandern und über Zäune zu klettern. Auf unserer Farm haben wir ungefähr 500 Vogelhäuser. Wir nennen sie unsere Vogelgaststätten, und in der einen, dem Hotel Pontchartrain — einem Mauerschwalbenhaus — sind nicht weniger als 76 Wohnungen. Den ganzen Winter über haben wir Futterkörbe aus Drahtgeflecht an den Bäumen aufgehängt, und ein großes, elektrisch geheiztes Bassin, das niemals einfriert. Sommer und Winter über finden die Vögel bei uns Futter, Trinken und Unterschlupf. Wir haben Fasanen und Wachteln in Brutmaschinen ausgebrütet und mit künstlichen Glucken großgezogen. Wir haben alle Arten von Vogelhäusern und Nestern. Die Sperlinge, die mit der ihnen gewährten Gastfreundschaft argen Mißbrauch treiben, wollen durchaus unbewegliche Nester — die im Winde nicht hin- und herschwanken, die Zaunkönige dagegen bewegliche. Daher brachten wir eine Anzahl Kästen für Zaunkönige auf Stahlfedern an, damit sie im Winde hin- und herschwankten. Den Zaunkönigen gefiel es gut, den Spatzen aber nicht, und so erreichten wir's, daß die Zaunkönige in Frieden ihr Brutgeschäft betreiben konnten. Im Sommer lassen wir Kirschen an den Bäumen hängen und Erdbeerbeete offen stehen, und empfangen daher, glaube ich, mehr Vogelbesuch der verschiedensten Art als irgendein anderer Ort in den nördlichen Staaten. Jedenfalls war das John

Burroughs Ansicht, und als er eines Tages bei uns war, entdeckte er einen Vogel, den er noch nie gesehen hatte.

Zehn Jahre mag es her sein, da ließen wir uns eine große Anzahl Vögel von auswärts kommen — Goldammern, Buchfinken, Stieglitze, Rotkehlchen, Dompfaffe, Häher, Hänflinge, Lerchen — einige fünfhundert Stück. Sie blieben eine Weile bei uns, wo sie heute sind, weiß ich aber nicht. Ich werde keine mehr importieren. Die Vögel haben ein Recht zu leben, wo sie es wünschen.

Vögel sind die besten Kameraden. Wir können sie nicht missen, um ihrer Schönheit und um ihrer Gesellschaft willen, — und wir brauchen sie sogar aus rein wirtschaftlichen Gründen, als Zerstörer schädlicher Insekten. Das einzige Mal, daß ich mich der Ford-Organisation zur Einwirkung auf die Gesetzgebung bediente, war, als es sich um die Vögel handelte, — und der Zweck heiligte, glaube ich, in diesem Falle die Mittel. Die Weeks-Mc. Lean Vogelschutz-Bill, die ein Vogelschutzgesetz für die Wandervögel vorsah, schleppte sich im Kongreß einem sicheren, natürlichen Tode entgegen. Den eigentlichen Vertretern der Bill gelang es nicht, unter den Kongreßleuten stärkeres Interesse zu erregen. Vögel aber können nicht wählen. Wir steckten uns daher hinter den Gesetzentwurf und baten jeden unserer 6000 Zwischenhändler, an seinen Vertreter im Kongreß zu telegraphieren. Endlich schien es, als wenn die Vögel doch Wahlstimmen bekommen sollten und das Gesetz ging durch. Sonst haben wir unsere Organisation nie zu einem politischen Zwecke ausgenutzt und werden es auch nicht tun. Wir stehen auf dem Standpunkt, daß unsere Leute das Recht auf eine selbständige Meinung haben.

Um aber auf John Burroughs zurückzukommen. Ich wußte natürlich, wer er war und hatte fast alle seine Schriften gelesen, hatte aber bis vor einigen Jahren, als er einen Haß gegen den modernen Fortschritt zu zeigen begann, niemals daran gedacht, mit ihm zusammenzukommen. Er

verabscheute das Geld, insbesondere die Macht, die es vulgären Leuten verleiht, die Natur zu verschandeln. So fing er dann an, einen Widerwillen gegen die Industrie zu fassen, die Geld schafft. Er haßte den Lärm der Fabriken und Eisenbahnen. Er kritisierte den industriellen Fortschritt und erkärte, das Automobil töte das Verständnis für die Natur. Ich war vollständig anderer Meinung. Ich meinte, seine Gefühle hätten ihn auf falsche Bahn gerissen und schickte ihm daher ein Automobil mit der Bitte, doch selbst auszuprobieren, ob es ihm nicht helfen würde, die Natur besser zu verstehen. Jenes Automobil — er brauchte einige Zeit, um seine Handhabung zu lernen — änderte seine Ansicht von Grund auf. Er fand, daß es ihm im Gegenteil half, mehr zu sehen, und von dem Moment an, da er es hatte, unternahm er fast alle seine Ausflüge zur Vogeljagd hinter dem Steuerrade. Er merkte, daß er sich auf seinen Ausflügen nun nicht mehr auf einen Umkreis von wenigen Kilometern zu beschränken brauchte, sondern daß das ganze Land ihm offen stand.

Jenes Automobil war der Anfang unserer Freundschaft — einer schönen Freundschaft. Jeder, der John Burroughs kennt, muß ein besserer Mensch werden. Er war von Beruf aus nicht Naturforscher, aber er gehörte auch nicht zu denen, die Gefühle an Stelle von harter wissenschaftlicher Arbeit setzen. Es ist so leicht, im Freien sentimental zu werden, und so schwer, die Wahrheit über einen Vogel mit gleicher Unerbittlichkeit zu verfolgen, wie die Wahrheit über ein mechanisches Prinzip. John Burroughs hat das aber fertig gebracht, und die Folge ist, daß die von ihm niedergelegten Beobachtungen zum sehr großen Teil der Wahrheit entsprechen. Er selbst hatte nichts übrig für oberflächliche Beobachter der Natur. John Burroughs liebte die Natur um ihrer selbst willen; sie war ihm mehr als Material für seine beruflichen Arbeiten. Er liebte sie, bevor er noch über sie schrieb.

Später wandte er sich der Philosophie zu. Seine Philosophie war weniger Naturphilosophie als vielmehr natürliche Philosophie — die weiten, stillen Gedanken, die Philosophie eines Mannes, der sein Leben in der stillen Atmosphäre der Bäume zugebracht hat. Er war kein Heide und auch kein Pantheist; aber er sah keine großen Unterschiede zwischen der Natur und der menschlichen Natur, oder zwischen menschlicher und göttlicher Natur. John Burroughs führte ein gesundes Leben. Er war so glücklich, den Hof, auf dem er geboren war, sein eigen zu nennen. Lange Jahre hindurch lebte er in einer Umgebung, die beruhigend auf das Gemüt wirkte. Er liebte den Wald und lehrte verstaubten Stadtmenschen ihn gleichfalls lieben — er lehrte sie mit seinen Augen sehen. Viel mehr als seinen Lebensunterhalt verdiente er nicht. Er wäre vielleicht dazu imstande gewesen, aber es lag ihm nichts daran. Einem anderen amerikanischen Naturforscher gleich, hätte man seinen Beruf als den eines „Inspektors von Vogelnestern und Bergwegen" bezeichnen können, eine Beschäftigung, die sich in Dollar und Cent freilich nicht bezahlt macht.

Als er das siebzigste Jahr überschritten hatte, änderte er seine Anschauungen über die Industrie. Vielleicht hatte ich dabei meine Hand im Spiele. Er erkannte, daß ja nicht alle Welt von der Vogeljagd leben kann. Zu einer Zeit seines Lebens hegte er einen Haß gegen jeden modernen Fortschritt, besonders wenn er mit Kohlen und lärmendem Verkehr verbunden war. Das grenzte vielleicht nahe an literarische Affektion. Wordsworth konnte Eisenbahnen auch nicht leiden, und Thoreau behauptete, auf der Wanderschaft lerne er das Land besser kennen. Ihr Einfluß war es vielleicht, der John Burroughs vorübergehend zum Feind des industriellen Fortschritts machte. Aber nur vorübergehend! Er sah schließlich ein, daß es für ihn selbst ein Glück sei, daß anderer Leute Geschmack anders war, ebenso wie es für die Welt ein Glück war, daß

sein Geschmack so war, wie er wirklich war. Man hat, seit es eine wissenschaftliche Beobachtung gibt, zwar keine Entwickelung in den Methoden des Vogelnesterbaues konstatieren können, aber schließlich ist das noch kein Grund für die Menschen, Höhlenwohnungen modernen Wohnungen mit sanitären Einrichtungen vorzuziehen. Es war charakteristisch für John Burroughs gesunde Natur, daß er sich nicht davor fürchtete, seine Meinung zu ändern. Er war ein aufrichtiger Verehrer der Natur, ließ sich von ihr aber nicht in die Irre führen. Mit der Zeit lernte er moderne Einrichtungen lieben und schätzen, und obgleich das an sich schon interessant ist, ist die Tatsache, daß dies erst nach seinem siebzigsten Lebensjahr geschah, doch noch interessanter. John Burroughs war niemals zu alt, um zu lernen. Er wuchs bis zuletzt. Wer so starr ist, daß er sich nicht mehr ändern kann, ist bereits gestorben. Das Leichenbegängnis ist dann nur noch Formsache.

Wenn einer ihm näher stand als alle anderen, dann war es Emerson. Er kannte Emerson nicht nur auswendig, sondern war von seinem Geist durchdrungen. Mich lehrte er Emerson lieben. Er hatte sich so mit Emerson vollgesogen, daß er zeitweise wie Emerson dachte und sogar wie Emerson sprach. Später jedoch fand er seinen eigenen Weg — und das war für ihn besser.

An John Burroughs Tod war nichts Trauriges. Wenn das Korn goldgelb und reif unter der Erntesonne liegt und die Schnitter es in Garben binden, ist nichts Trauriges daran. Es ist reif und hat seine Zeit erfüllt — und so war es auch mit John Burroughs. Sein war die Zeit der Vollreife und der Ernte, nicht des Verfalls. Er arbeitete fast bis zuletzt. Seine Pläne ragten noch bis über den Tod hinaus. Man hat ihn begraben inmitten der Landschaft, die er liebte, in seinem vierundachtzigsten Lebensjahr. Und jene Landschaft wird erhalten werden, so wie er sie liebte.

John Burroughs, Edison und ich haben mit Harvey S.

Firestone zusammen eine Reihe von Wanderfahrten gemacht. Wir reisten als Automobilkarawane und schliefen in Zelten. Einmal durchstreiften wir die ganzen Adirondacks und ein andermal, von Norden nach Süden, die Alleghanies. Unsere Fahrten waren schön — aber allmählich erregten sie zu viel Aufsehen.

*

Ich bin heute mehr gegen den Krieg als je zuvor, und ich glaube, das Volk im allgemeinen weiß auf der ganzen Welt — trotzdem die Politiker es nicht wissen — daß Kriege noch niemals Entscheidungen herbeigeführt haben. Der Krieg war es, der das geordnete, fruchtbare Leben der ganzen Welt, in ein ungeordnetes, formloses Chaos verwandelt hat. Freilich gibt es Menschen, die sich am Kriege bereichern; aber viele werden auch durch ihn arm. Und die Reichgewordenen sind nicht die, die draußen waren, oder die hinter der Front ehrlich mitgeholfen haben. Kein echter Patriot wird aus dem Kriege Geld ziehen. Keiner, der es ehrlich meint, wäre imstande, aus fremder Menschenleben Opfer Geld zu machen. Bis nicht Soldaten aus dem Einsatz ihres Lebens und Mütter durch Aufopferung ihrer Söhne Gewinn herauszuschlagen suchen, — bis nicht diese Zeit gekommen ist, darf kein Bürger dadurch verdienen wollen, daß er seinem Lande die Mittel schafft, sich seines Daseins zu erwehren.

Wenn es wirklich weiter Krieg geben sollte, wird es dem anständigen Geschäftsmann immer schwerer werden, es als sein gutes Recht zu betrachten, leicht erworbene, hohe Gewinne aus dem Kriege herauszuschlagen. Der Kriegsgewinnler verliert täglich an Ansehen. Selbst die Habgier wird sich eines Tages genötigt sehen, vor der überwältigenden Unpopularität und Opposition Halt zu machen, die den Kriegsgewinnler trifft. Jeder Geschäftsmann sollte auf Seiten des Friedens stehen, denn der Friede ist seine stärkste

Stütze. Und, à propos, war der schöpferische Geist jemals steriler als zu Kriegszeiten?

Eine unvoreingenommene Untersuchung des letzten Krieges, der vorhergehenden Ereignisse und seiner Folgen ergibt den unantastbaren Beweis, daß es in der Welt eine gewaltige Gruppe von Machthabern gibt, die es vorziehen, im Dunkeln zu bleiben, die weder Ämter noch äußere Machtinsignien erstreben, die auch keiner bestimmten Nation angehören, sondern international sind, — Machthaber, die sich der Regierungen, der weitreichenden Geschäftsorganisationen, der Presseagenturen, sämtlicher Hilfsmittel der Volkspsychologie bedienen, um die Welt in Panik zu versetzen und die Macht, die sie über sie ausüben, noch zu erhöhen. Es ist ein alter Spielertrick, „Polizei!" zu rufen, wenn gerade viel Geld auf dem Tische liegt, und in der nun folgenden Panik das Geld zu ergreifen und sich aus dem Staube zu machen. Und so gibt es auch eine Macht in der Welt, die „Krieg!" schreit, und die in der Völkerverwirrung und während der gewaltigen Opfer, die das Volk um des Friedens und der Sicherheit willen bringt, mit der Beute davonläuft.

Was wir nicht vergessen dürfen, ist, daß wir zwar den militärischen Sieg errungen haben, daß es der Welt bisher jedoch noch nicht geglückt ist, die Kriegsschürer und -hetzer aufs Haupt zu schlagen. Wir dürfen nicht vergessen, daß der Krieg ja nur ein künstlich fabriziertes Übel ist, das sich folglich auch nach einer ganz bestimmten Technik herstellen läßt. Eine Kriegshetzerkampagne wird nach ganz ähnlichen Grundsätzen wie jede andere Kampagne geführt. Erst gilt es, das Volk zu bearbeiten. Durch allerlei schlaue Geschichten wird das Volk gegen die Nation, mit der man Krieg zu führen wünscht, argwöhnisch gemacht. Erst wird das eine, dann das andere Volk argwöhnisch gemacht. Dazu ist nichts weiter nötig als einige Agenten, die etwas Grütze und kein Gewissen haben, und eine Presse, deren In-

teressen mit denen, die durch den Krieg profitieren werden, verknüpft sind. Und sehr bald wird der „Auftakt" da sein. Es ist nicht im geringsten schwer, einen „Auftakt" zu finden, sobald der Haß zweier Nationen einen genügenden Höhepunkt erreicht hat.

In allen Ländern hat es Männer gegeben, die sich über den Ausbruch des Weltkrieges freuten und sein Ende bedauerten. Hunderte von amerikanischen Vermögen datieren aus dem amerikanischen Bürgerkriege, ebenso wie Tausende von neuen Vermögen aus dem Weltkrieg stammen. Niemand kann leugnen, daß Kriege ein gutes Geschäft für diejenigen bedeuten, die diese Art von Geld lieben. Kriege sind eine Orgie von Geld nicht minder als eine Orgie von Blut.

Wir würden uns auch nicht so leicht in Kriege hineinreißen lassen, bedächten wir, was eine Nation in Wahrheit groß macht. Die Gründung privater Vermögen macht ein Land nicht groß, ebensowenig wie die Gründung einer Autokratie. Auch die Umwandlung einer Landbevölkerung in eine Industriebevölkerung trägt nicht zur Größe eines Landes bei. Ein Land wird groß, wenn durch die behutsame und kluge Entwickelung seiner Hilfsquellen und die Tüchtigkeit seines Volkes das Vermögen unter möglichst weite Kreise und in gerechter Weise verteilt wird.

Der Außenhandel führt zu vielen Irrtümern. Wir müßten jeder Nation wünschen, daß sie sich so weit als möglich selbst erhalten lernt. Statt danach zu streben, daß die anderen Nationen auf unsere Industrieprodukte angewiesen sind, müßten wir vielmehr wünschen, daß jede Nation sich ihre eigene Industrie und eine auf fester Grundlage ruhende eigene Kultur schafft. Wenn erst jede Nation gelernt hat, die Dinge zu produzieren, die sie zu produzieren imstande ist, werden wir es allmählich erreichen, einander gegenseitig auf den Spezialgebieten zu dienen, auf denen es keine Konkurrenz geben kann. Die nördliche gemäßigte Zone wird

in den Tropenerzeugnissen niemals mit den Tropen konkurrieren können. Unser Land wird sich mit dem Orient niemals in der Teeproduktion oder mit dem Süden in der Gummiproduktion messen.

Ein großer Teil unseres Außenhandels beruht auf der Rückständigkeit unserer ausländischen Kunden. Der Egoismus ist ein Motiv, diese Rückständigkeit zu nähren. Die Menschlichkeit ist ein Motiv, rückständigen Nationen zu einer Basis der Selbsterhaltung zu verhelfen. Da ist z. B. Mexiko! Wir hören viel von einer „Entwickelung" Mexikos. Ausbeutung ist das Wort, das statt dessen am Platze wäre. Wenn seine reichen natürlichen Hilfsquellen lediglich ausgebeutet werden, um das Privatvermögen ausländischer Kapitalisten zu vermehren, so ist das nicht Entwickelung, sondern Plünderung. Man kann Mexiko nicht entwickeln, ehe man nicht dem Mexikaner zu einer Entwickelung verholfen hat. Welche von den ausländischen Ausbeutern haben aber jemals auf die Entwickelung des mexikanischen Volkes Rücksicht genommen? Der mexikanische Peon hat den ausländischen Moneymakers stets nur als willkommene Beute gegolten. Der Außenhandel hat ihn erniedrigt.

Kurzsichtige Leute schrecken vor solchen Ratschlägen zurück und wenden dagegen ein: „Was soll dann aber aus unserem Außenhandel werden?"

Wenn die Eingeborenen Afrikas anfangen, ihre eigene Baumwolle zu ziehen, und die russische Bevölkerung ihre landwirtschaftlichen Maschinen selbst herstellt, und der Chinese seine Bedürfnisse allein zu befriedigen vermag, wird das freilich einen großen Unterschied bedeuten; welcher kluge Mensch glaubt aber allen Ernstes, daß die Welt noch lange auf der heutigen Basis fortdauern kann, da nur wenige Nationen die ganze Welt versorgen? Wir müssen uns die Gedankengänge der Zukunft aneignen, wenn erst alle Völker gelernt haben werden, sich selbst zu helfen.

Gerät ein Land über seinen Außenhandel außer Rand und Band, so hängt es gewöhnlich in seinen Rohstoffen von anderen Ländern ab. Es verwandelt seine Bevölkerung in schieres Futter für die Fabriken, schafft eine Klasse reicher Privatleute und vernachlässigt seine eigensten, nächsten Interessen. Wir in den Vereinigten Staaten haben so viel mit der Entwickelung unseres eigenen Landes zu tun, daß wir den Außenhandel auf lange Zeit hinaus entbehren können. Unsere Landwirtschaft ist stark genug, um uns inzwischen ernähren zu können, und Geld, um die Arbeit durchzuführen, haben wir auch genug. Gibt es etwas Unsinnigeres als das Schauspiel der Arbeitslosigkeit in den Vereinigten Staaten, nur weil Japan oder Frankreich uns keine Orders schicken, während es noch eine hundertjährige Arbeit an der Entwickelung unseres Landes zu leisten gilt?

Der Handel begann mit Dienen. Die Menschen trugen ihren Überschuß zu denen, die keinen hatten. Das Land, in dem Korn wuchs, trug seine Schätze in das Land, in dem kein Korn gedieh. Das Holzland brachte sein Holz in die baumlose Ebene, das Weinland seine Früchte in die kalten Länder des Nordens. Das Grasland sein Fleisch in die weidelosen Gegenden. Das alles war nur Dienen. Wenn erst sämtliche Völker der Erde so weit gediehen sind, daß sie sich selbst erhalten können, wird der Handel auf diese Basis zurückkehren. Das Geschäft wird wieder zur Dienstleistung werden. Eine Konkurrenz wird es nicht geben, da der Konkurrenz der Boden entzogen sein wird. Die verschiedenen Völker werden sich in Leistungen ausbilden, die der Natur nach mehr zum Monopol als zur Konkurrenz hinneigen. Von Anfang an hat jede Rasse ihre besonderen Talente gezeigt; die eine das Talent zur Herrschaft; die andere zur Kolonisation; diese die Begabung zum Seefahrertum, jene zur Musik; die eine das Talent zur Landwirtschaft, die andere die Begabung zu Geschäften usw. Lincoln hat einmal gesagt, unser Volk könne nicht

aus Freien und Sklaven bestehen und weiter existieren. Ebensowenig wird die menschliche Rasse ewig aus Ausbeutern und Ausgebeuteten bestehen. Bis wir nicht zugleich Käufer und Verkäufer, Produzenten und Konsumenten geworden sind, die dieses Gleichgewicht nicht um des Profites, sondern um der Dienstleistung willen aufrecht erhalten, werden die unsicheren Zustände fortdauern.

Frankreich hat der Welt etwas zu geben, das keine Konkurrenz töten kann, ebenso Italien, Rußland, die südamerikanischen Staaten, Japan, Großbritannien, die Vereinigten Staaten. Je eher wir auf die Basis unserer natürlichen Begabungen zurückkehren und das System des „hol dir, was es zu holen gibt" allseits fallen lassen, desto früher werden wir der internationalen Selbstachtung — und des internationalen Friedens sicher sein. Der Versuch, den Welthandel an sich zu reißen, kann zum Kriege, niemals aber zum Wohlstande führen. Eines Tages wird selbst die internationale Finanz dies einsehen.

Ich habe niemals einen ehrenvollen, triftigen Grund für den Ausbruch des Weltkrieges entdecken können. Er scheint einer überaus komplizierten Situation entwachsen zu sein, die in der Hauptsache von denen geschaffen wurde, die durch den Krieg zu gewinnen hofften. Auf Grund der mir im Jahre 1916 zugegangenen Informationen glaubte ich, daß einige Nationen sich nach Frieden sehnten und eine Friedensdemonstration begrüßen würden. In der Hoffnung, daß dies der Wahrheit entspräche, finanzierte ich eine Expedition nach Stockholm in dem seither so benannten „Friedensschiff". Ich bedauere nicht, den Versuch unternommen zu haben. Die Tatsache seines Scheiterns an sich ist für mich noch kein einwandfreier Beweis dafür, daß der Versuch sich nicht gelohnt hat. Unsere Fehlschläge sind lehrreicher als unsere Erfolge. Was ich auf jener Reise lernte, war die Zeit und die Kosten wert. Ich weiß nicht, ob meine Informationen richtig oder falsch waren, und es ist mir

auch gleichgültig. Ich glaube aber, jeder wird darin mit mir übereinstimmen, daß die Welt heute besser dran wäre, wenn man 1916 bereits dem Krieg hätte ein Ende machen können.

Denn die Sieger haben sich in ihren Siegen und die Besiegten in ihrem Widerstand erschöpft. Niemand hat Vorteile aus dem Kriege gezogen, weder ehrenvolle noch unehrenvolle. Als schließlich auch die Vereinigten Staaten in den Krieg eintraten, hatte ich eine Weile gehofft, daß dieser Krieg das Ende aller Kriege sein würde, heute aber weiß ich, daß Kriege ebensowenig dem Krieg ein Ende zu machen vermögen, wie ein ungewöhnlich großes Feuer der Feuersgefahr. Als unser Land in den Krieg eintrat, ward es Pflicht eines jeden Bürgers, sein Möglichstes zu tun, um das einmal begonnene Werk zu Ende zu führen. Ich halte es für die Pflicht jedes Kriegsgegners, sich so lange dem Kriege zu widersetzen, bis die Kriegserklärung wirklich erfolgt ist.

Meine Kriegsgegnerschaft beruht weder auf pazifistischer Grundlage, noch auf dem Prinzip des Sichnichtwehrendürfens. Vielleicht befindet unsere Kultur sich tatsächlich noch auf einer Stufe, die eine friedliche Erörterung internationaler Fragen nicht zuläßt; vielleicht müssen sie tatsächlich durchgefochten werden. Aber Kämpfe haben noch nie eine Frage zu entscheiden vermocht. Kämpfe vermögen die Kämpfenden höchstens in einen Geisteszustand zu versetzen, in dem sie sich bereit erklären, zu erörtern, weswegen sie nun eigentlich kämpfen.

Sobald wir in den Krieg eingetreten waren, wurden sämtliche Fordbetriebe der Regierung zur Verfügung gestellt. Bis zur Kriegserklärung hatten wir uns strikte geweigert, für irgendeine der kriegführenden Parteien Kriegsaufträge auszuführen. Es widerspricht unseren sämtlichen Geschäftsprinzipien, außer in dringenden Notfällen die Routine unserer Produktion zu unterbrechen. Es widerspricht auch

unseren Prinzipien als Mensch, in einem Kriege, an dem unser Land unbeteiligt ist, irgendeiner Partei beizustehen. Diese Prinzipien verloren aber ihre Gültigkeit im Augenblick, da die Vereinigten Staaten in den Krieg eintraten. Vom April 1917 an bis zum November 1918 arbeiteten unsere Fabriken eigentlich ausschließlich im Dienste der Regierung. Natürlich machten wir nach wie vor Automobile und Automobilteile, Lastfuhrwerke und Sanitätskraftwagen als Teil unserer allgemeinen Produktion, aber wir brachten daneben noch viele andere, uns mehr oder weniger völlig neue Artikel heraus. Wir stellten Lastkraftwagen von 2½ und 6 Tonnen Tragfähigkeit her. Wir brachten große Mengen von Liberty-Motoren (Kampfflugzeugmotoren) heraus. Wir machten Hörvorrichtungen, Stahlhelme (sowohl in Highland Park wie in Philadelphia) und Eagle-Boote, und leisteten eine Menge Experimentierarbeit in Panzerplatten, Kompensatoren und Brustpanzern. Für die Eagle-Boote gründeten wir eine eigene Fabrik an der River Rouge. Diese Boote waren dazu ausersehen, die Unterseeboote zu bekämpfen. Sie waren 60 Meter lang, aus Stahl, und eine der Vorbedingungen zu ihrem Bau war, daß sie auf die übrige Kriegsproduktion in keiner Hinsicht hemmend einwirken durften und promptest geliefert werden mußten. Ihr Entwurf stammte vom Marinedepartement. Am 22. Dezember 1917 erbot ich mich, die Boote für unsere Marine zu bauen. Die Verhandlungen darüber schlossen am 15. Januar 1918, an dem das Marinedepartement den Auftrag der Ford-Gesellschaft zusprach. Am 11. Juli ging das erste Boot vom Stapel. Wir stellten sowohl Schiffskörper wie Maschinen her, und außer bei den Maschinen war kein einziger Teil in der ganzen Konstruktion, der geschmiedet oder gewalzt war. Der ganze Rumpf wurde aus Stahlplatten gepreßt. Die Boote wurden in abgeschlossenen Betrieben hergestellt. Innerhalb von vier Monaten errichteten wir an der River Rouge einen Bau von 500 Meter

Länge, 100 Meter Breite und 30 Meter Höhe, dessen Grundriß über 5 Hektar umfaßte. Die Boote wurden nicht von Marineingenieuren hergestellt, sondern einfach durch Anwendung unserer Produktionsprinzipien auf ein neues Produkt.

Im Augenblick des Waffenstillstandes gaben wir die Kriegsarbeit auf und kehrten zu unserer Friedensarbeit zurück.

*

Ein tüchtiger Mensch ist der, der die Dinge beim richtigen Zipfel anfaßt, und diese Fähigkeit hängt von dem ab, was er in sich trägt. Das aber hängt von seiner natürlichen Begabung ab und von dem, was er getan hat, um diese zu vermehren und zu beherrschen.

Ein gebildeter Mensch ist nicht der, dessen Gedächtnis geschult ist, einige geschichtliche Daten mit sich herumzutragen, sondern der, der etwas zu leisten versteht. Wer nicht denken kann, ist kein gebildeter Mensch, mag er noch so viele Doktorgrade sich erworben haben. Denken ist die schwerste aller Arbeiten — und das ist wahrscheinlich der Grund, weshalb es so wenige Denker gibt. Zwei Extreme sind zu vermeiden: das eine ist die Verachtung von Bildung, das andere der tragische Snobbismus, der von dem Glauben ausgeht, daß die Absolvierung eines bestimmten Bildungsgrades eine sichere Kur gegen Unwissenheit und Mittelmäßigkeit bedeutet. Keine Schule vermag zu lehren, was im folgenden Jahr in der Welt geschehen wird, sie lehrt jedoch, was in früheren Jahren in der Welt passiert ist, ihre Erfolge und Mißerfolge. Bestünde die Bildung darin, junge Menschen vor den falschen Theorien zu warnen, auf denen die Menschheit ihr Werk aufgebaut hat, um ihnen den Zeitverlust zu ersparen, den bittere Erfahrung mit sich bringt, so stünde ihr Werk außer jedem Zweifel. Eine Bildung, die aus einer Reihe von Wegweisern über die Irr-

tümer und Mißerfolge der Vergangenheit bestünde, dürfte überaus nützlich sein. Bildung heißt nicht, sich die Theorien einer Menge von Gelehrten aneignen. Hypothesen aufstellen ist mitunter höchst interessant und dann und wann sogar nützlich, aber das ist keine Bildung. In der heutigen Wissenschaft beschlagen zu sein, heißt hundert Theorien kennen, von denen keine einzige erwiesen ist. Und Unkenntnis dieser Theorien bedeutet „Unbildung", „Unwissenheit" usw. Wenn das Vertrautsein mit den Hirngespinsten andrer Leute Bildung bedeutet, dann kann jeder sehr leicht gebildet werden, indem er selbst seine Hypothesen aufstellt; und ebenso darf er dann die übrige Welt als „unwissend" bezeichnen, weil sie das Resultat seines Ratens nicht kennt. Das Höchste, was Bildung für einen Menschen zu sein vermag, ist ihn in Besitz seiner Fähigkeiten zu versetzen, ihm den Gebrauch der Werkzeuge zu lehren, mit denen das Schicksal ihn ausgerüstet hat und ihn im Denken zu schulen. Den besten Dienst leistet die Universität in ihrer Eigenschaft als intellektuelles Gymnasium, auf dem die geistigen Muskeln ausgebildet werden und der Student im Gebrauch seiner Fähigkeiten gestärkt wird. Die Behauptung, daß geistige Gymnastik nur auf der Universität betrieben werden kann, ist jedoch, wie jeder Pädagoge weiß, unwahr. Die wahre Bildung des Menschen beginnt erst nach der Schule und wird durch die Disziplin des Lebens gewonnen.

Es gibt mancherlei Arten von Wissen, und es hängt lediglich davon ab, welchen Kreisen man angehört, und wie die Mode des Tages ist, welche Art von Wissen am geachtetsten ist. Das Wissen unterliegt der Mode genau wie alles andere. Als einige von uns noch jung waren, pflegte das Wissen sich auf die Bibel zu beschränken. Es gab Leute in der Nachbarschaft, die die Heilige Schrift von Grund aus kannten, und die deshalb in hohem Ansehen standen. Biblisches Wissen war damals hoch geschätzt. Heute jedoch ist sehr

zu bezweifeln, ob eine gründliche Vertrautheit mit der Bibel genügen würde, jemandem den Ruf der Gelehrtheit einzutragen.

Wissen ist, meiner Ansicht nach, etwas, das jemand in der Vergangenheit beherrschte und der Welt in einer Form hinterlassen hat, die es jedem, der will, ermöglicht, es sich anzueignen. Wer von der Natur mit normalen Fähigkeiten ausgerüstet ist, das heißt, wer fähig ist, sich der Werkzeuge in Wort und Schrift zu bedienen, die wir „Buchstaben" nennen, für den gibt es innerhalb seines Volkes kein Wissen, das ihm unerreichbar wäre — falls er es wirklich erstrebt! Der einzige Grund, weshalb nicht jeder alles weiß, was des Menschen Geist sich jemals angeeignet hat, ist der, daß noch niemand es der Mühe wert befunden hat, so viel zu wissen. Es befriedigt den Menschen mehr, seine eigenen Erfahrungen zu machen, anstatt die Erfahrungen anderer zusammenzutragen. Ihr könnt gehen und euer Leben lang Kenntnisse sammeln und werdet trotz aller Mühe selbst mit eurer eigenen Zeit nicht Schritt halten. Ihr könnt euer Gehirn mit den „Tatsachen" sämtlicher Jahrhunderte anfüllen, und es wird am Ende doch nichts sein als ein übervolles Repositum von Tatsachen. Die Wahrheit ist: Große Mengen aufgespeicherten Wissens sind nicht dasselbe wie geistige Aktivität. Ein Mensch kann überaus gelehrt und dennoch überaus nutzlos sein. Dagegen kann ein durchaus ungelehrter Mann sich als höchst nützlich erweisen.

Zweck der Bildung ist nicht, des Menschen Hirn mit Tatsachen anzufüllen, sondern ihn zu lehren, sich seines Hirns zum Denken zu bedienen. Häufig ist der Mensch dazu sogar besser imstande, wenn er von dem Wissen der Vergangenheit unbeschwert ist.

Es liegt in der Natur des Menschen zu glauben, daß die Menschheit das, was sie noch nicht weiß, niemals lernen wird. Dennoch müßte es jedem klar sein, daß das bisherige Wissen der Menschheit nicht dazu dienen darf, uns am

künftigen Lernen zu hindern. Schließlich hat die Menschheit es doch nicht so sehr weit gebracht, wenn man ihre Fortschritte an dem mißt, was es noch zu erreichen gilt, — an den Geheimnissen, die wir noch erforschen müssen.

Ein guter Weg, um den Fortschritt zu hemmen, ist des Menschen Hirn mit dem ganzen Wissen der Vergangenheit zu füllen. Er gewinnt dadurch das Gefühl, daß er dank der in seinem Gehirn herrschenden Fülle nichts mehr zu lernen hat. Ein bloßes Ansammeln von Kenntnissen kann das nutzloseste sein, das der Mensch zu tun vermag. Was vermagst du zu leisten, um der Welt zu helfen und sie zu heilen? Das bedeutet die eigentliche Bildungsprobe. Vermag ein Mensch ein Ziel zu verfolgen, so ist er wer. Vermag er zehn oder hundert oder tausend anderen zu helfen, ihre Ziele zu verfolgen, so ist er noch mehr. Er mag auf dem Gebiet des Bücherwesens in manchen Dingen gänzlich eingerostet sein, ist aber dennoch ein gelehrter Mann. Ist der Mensch Meister in seiner eigenen Sphäre, so hat er seinen Doktortitel sich errungen — und ist eingegangen in die Tore der Weisheit.

*

Das von uns als „Studium über die Judenfrage" betitelte Werk, das von gegnerischer Seite verschiedentlich als „Judenkampagne", als „Angriff gegen die Juden" und als „antisemitisches Programm" usw. bezeichnet worden ist, bedarf für die, die ihm folgen, keiner Erläuterung. Die ihm zugrunde liegenden Motive und Zwecke müssen durch das Werk selbst gerichtet werden. Es wurde lediglich als Beitrag zu einer Frage dargeboten, die für das Land von tiefstem Interesse ist, einer Frage, die ihrem Ursprung nach eine Rassenfrage ist und sich eher mit Einflüssen und Idealen als mit einzelnen Personen befaßt. Unsere Ausführungen müssen von ehrlich denkenden Lesern beurteilt werden, die klug genug sind, sie an Hand des Lebens, so wie es sich

ihnen darstellt, zu bewerten. Wenn sie sich mit ihren eigenen Beobachtungen decken, so ist unser Fall gewonnen. Es ist indes höchste Torheit, uns verurteilen zu wollen, bevor unsere Ausführungen nicht als grundlos und unbedacht erwiesen sind. In erster Linie ist in Betracht zu ziehen, ob sie wahr sind oder nicht; und dieser Punkt gerade ist es, den unsere Kritiker zu vermeiden suchen.

Wer unsere Artikel gelesen hat, wird sofort eingesehen haben, daß wir von keinerlei Vorurteil, es sei denn zugunsten der Prinzipien, die unsere Kultur geschaffen haben, getrieben sind. Es hatten sich hierzulande gewisse geregelte Einflüsse bemerkbar gemacht, die merklich auf das Niveau unserer Literatur, unserer Vergnügungen und unserer sozialen Grundsätze drückten; überall war ein Sinken der Wertmaßstäbe bemerkbar. Das hatte nichts mit der robusten Grobheit des weißen Mannes, sagen wir mit der rohen Urwüchsigkeit Shakespearescher Charaktere zu tun, sondern war ein unangenehmer Orientalismus, der sich heimtückischerweise in alle Lebensformen eingeschlichen hatte — und zwar in solchem Maße, daß es geboten schien, ihm entgegenzutreten. Die Tatsache, daß alle diese Einflüsse sich auf einen Rassenurgrund zurückführen ließen, ist beachtenswert, nicht allein für uns, sondern auch für intelligente Angehörige der betreffenden Rasse. Die Tatsache, daß von ihnen selbst bereits Schritte getan worden sind, um ihren Schutz denen zu entziehen, die am deutlichsten die amerikanische Gastfreundschaft mißbrauchten, gereicht ihnen nur zur Ehre. Trotzdem ist noch Gelegenheit genug vorhanden, um die abgenutzte Idee der Rassenüberlegenheit, die sich auf eine alles untergrabende Kriegführung auf ökonomischem und intellektuellem Gebiet stützt, abzuschütteln.

Unser Buch will über die Juden in Amerika durchaus nicht das letzte Wort gesagt haben. Es will nur den starken Druck schildern, den sie gerade heute auf das Land aus-

üben. Wenn das geändert wird, läßt sich auch anders darüber reden. Zur Zeit liegt die ganze Frage ausschließlich in den Händen der Juden selbst. Sind sie so klug, wie sie vorgeben, so werden sie alles dransetzen, die Juden zu Amerikanern, statt die Amerikaner zu Juden zu machen. Der Geist der Vereinigten Staaten von Amerika ist im weitesten Sinne des Wortes christlich und ist vom Schicksal aus bestimmt, christlich zu bleiben. Das ist nicht im sektiererischen Sinne aufzufassen, sondern bezieht sich lediglich auf ein Grundprinzip, das sich von anderen Prinzipien insofern unterscheidet, als es die Freiheit der Moralität an die Seite stellt und die Gesellschaft an einen Kodex menschlicher Beziehungen bindet, der sich auf die fundamentalen christlichen Grundbegriffe von Menschenrechten und -pflichten gründet.

Was Vorurteil oder Haß gegen das Individuum betrifft, so ist das weder amerikanisch noch christlich. Unser Widerstand gilt nur den Ideen, den falschen Ideen, die die moralische Kraft des Volkes untergraben. Diese Ideen lassen sich ohne Mühe auf bestimmte Quellen zurückführen, werden durch leicht erkennbare Methoden verbreitet und lassen sich durch die Aufklärung selbst schon in Schach halten. Wir haben nichts weiter getan, als uns dieser Aufklärung zu bedienen. Es genügt bereits, wenn die Menschen den Ursprung und das Wesen des Einflusses erkennen, der sie umfängt. Das amerikanische Volk mag sich nur einmal klar machen, daß das Übel nicht in einer natürlichen Degeneration, sondern in einer wohlberechneten Zersetzungsarbeit besteht, und es wird vor ihm sicher sein. Die Aufklärung an sich ist das Gegenmittel.

Die betreffende Arbeit wurde ohne jedes persönliche Motiv in Angriff genommen. Als sie bis zu einem Stadium gediehen war, von dem wir glaubten, daß ihr Grundton dem amerikanischen Volke verständlich wäre, schlossen wir sie vorläufig ab. Unsere Feinde behaupten, wir hätten

sie aus Rachsucht unternommen und aus Furcht aufgegeben. Die Zeit wird den Beweis erbringen, daß unsere Kritiker diese Ausflüchte nur suchen, weil sie es nicht wagen, der Frage selbst zu Leibe zu rücken! Die Zeit wird auch beweisen, daß wir ein besserer Freund der Juden sind als alle die, die sie ins Gesicht loben und hinterrücks angreifen.

XVIII. KAPITEL

DEMOKRATIE UND INDUSTRIE

Kein Ausdruck ist wohl abgedroschener als das Wort „Demokratie", und die, die es am häufigsten im Munde führen, wollen meiner Erfahrung nach in der Regel am wenigsten von ihm wissen. Ich werde immer mißtrauisch, wenn ich gar zu viel von Demokratie reden höre. Ich frage mich dann immer, ob die Betreffenden eine Art von Despotismus begründen wollen, oder ob sie wünschen, daß andere für sie verrichten, was sie von Rechts wegen selbst tun müßten. Ich bin für die Art von Demokratie, die jedem nach Maßstab seiner Begabung gleiche Chancen einräumt. Ich glaube, wenn wir mehr Zeit darauf verwendeten, unseren Mitmenschen zu dienen, so würden wir weniger Gewicht auf leere Regierungsformen und mehr Wert auf das, was es zu tun gibt, legen. Eingedenk der Dienstleistung, würden wir uns um das Einvernehmen zwischen Arbeit und Kapital und der Menschen untereinander kümmern; wir würden uns nicht den Kopf zerbrechen über Massen und Klassen, über offene und geschlossene Betriebe und ähnliche Angelegenheiten, die mit dem eigentlichen Geschäft des Lebens nichts zu tun haben. Wir würden den Tatsachen auf den Grund gehen. Und wir haben die Tatsachen nötig.

Jeder erleidet einen Choque, wenn er sich klar macht, daß nicht alle Menschen menschlich sind — daß ganze Gruppen von Menschen andere Menschen mit unmenschlichen Gefühlen betrachten. Man hat sich nach Möglichkeit bemüht, dieses Gefühl als die Anschauungen einer bestimmten Klasse hinzustellen, in Wahrheit ist es aber die Anschauung aller „Klassen", insofern sie von der falschen

Vorstellung „Klasse" beherrscht werden. Früher, als die Propaganda nur das eine Ziel verfolgte, dem Volk die Überzeugung beizubringen, daß nur „die Reichen" ohne menschliches Gefühl wären, herrschte überall der Glaube, daß die menschlichen Tugenden bei den „Armen" zu Hause wären.

Aber die „Reichen" und die „Armen" stellen beide nur recht geringe Minoritäten dar, und die Gesellschaft läßt sich nicht in derartige Rubriken teilen. Es gibt nicht genug „Reiche" und „Arme", um eine solche Klassifikation zu rechtfertigen. Reiche sind arm geworden, ohne ihren Charakter deshalb zu ändern, und Arme reich, ohne daß das Problem davon berührt wurde.

Zwischen reich und arm liegt die große Masse des Volkes, die weder reich noch arm ist. Eine ausschließlich aus Millionären bestehende Gesellschaft würde sich von der heutigen nicht unterscheiden; einige von ihnen würden Getreide bauen, andere Brot backen, wieder andere Maschinen konstruieren und Eisenbahnzüge lenken, wollten nicht alle verhungern. Jemand muß die Arbeit verrichten. In Wirklichkeit haben wir gar keine feststehenden Klassen. Wir haben Menschen, die arbeiten, und Menschen, die nicht arbeiten wollen. Meist sind die „Klassen", von denen wir lesen, eine reine Fiktion. Man nehme z. B. die kapitalistischen Zeitungen. Man muß sich über einiges, was es dort über die arbeitende Klasse zu lesen gibt, wundern. Wir, die wir zur arbeitenden Klasse gehört haben und heute noch gehören, wissen, daß es Unwahrheiten sind. Ebenso erstaunt ist man über das, was über die „Kapitalisten" verbreitet wird. Dennoch ist auf beiden Seiten ein Körnchen Wahrheit vorhanden. Der Mann, der Kapitalist und nichts als Kapitalist ist, der die Früchte von anderer Leute Arbeit aufs Spiel setzt, verdient alles, was gegen ihn gesagt wird. Er befindet sich genau in der gleichen Lage wie der gemeine Spieler, der die Arbeiter um ihre Löhne betrügt. Was wir über die arbeitende Klasse in der kapitalistischen

Presse zu lesen bekommen, ist selten von führenden Persönlichkeiten großer Industrien, sondern meist von einer Klasse von Journalisten geschrieben, die damit ihren Brotgebern zu gefallen hoffen. Sie schreiben, was sie für gefällig halten. Bei Prüfung der Arbeiterpresse stößt man auf eine andere Klasse von Journalisten, die gleichfalls die Vorurteile zu nähren suchen, von denen sie glauben, daß sie dem Arbeiter anhaften. Beide sind nichts als Propagandisten. Propaganda jedoch, die nicht reine Tatsachen zu verbreiten sucht, wirkt selbstzersetzend. Das ist gerecht. Man kann den Menschen nicht Patriotismus einzutrichtern suchen, nur damit sie still halten, während sie ausgeraubt werden — und dies Gewerbe auf die Dauer betreiben. Man kann nicht die Pflicht der fleißigen Arbeit und der reichhaltigen Produktion predigen und dieses Verfahren als Schirm benutzen, um dahinter seinen Profitzuwachs zu verbergen. Ebensowenig kann der Arbeiter das fehlende Tagewerk durch eine Phrase ersetzen.

Zweifellos ist der Arbeitgeber im Besitz von Tatsachen, die der Arbeitnehmer gleichfalls wissen sollte, um sich eine gesunde Meinung und ein gerechtes Urteil zu bilden. Zweifellos kennt aber auch der Arbeitnehmer Tatsachen, die für den Arbeitgeber nicht minder wichtig sind. Höchst zweifelhaft ist es indessen, ob beide Seiten im Besitze sämtlicher Tatsachen sind. Hier sind wir an den Punkt gelangt, wo die Propaganda, selbst vorausgesetzt, daß sie restlosen Erfolg haben kann, versagt hat. Es ist durchaus nicht wünschenswert, daß eine bestimmte Gruppe von Ideen einfach von einer Klasse auf die andere Klasse übertragen wird. Was wir in Wahrheit brauchen, ist ein Zusammentragen sämtlicher Ideen, um aus ihnen neu aufzubauen.

Betrachten wir z. B. die Frage der Arbeiter-Unionen und das Streikrecht!

Die einzig starke Gruppe von Gewerkschaftlern hierzulande sind die, die ihre Gehälter von den Gewerkschaften

beziehen. Einige sind sogar sehr reich und daran interessiert, die Geschäfte unserer großen Finanzinstitute zu beeinflussen. Andere wieder sind so extrem in ihrem sogenannten Sozialismus, daß er an Bolschewismus und Anarchismus grenzt — wobei ihre Gewerkschaftsgehälter sie natürlich von der Notwendigkeit zu arbeiten, dispensieren, damit sie ihre ganze Energie umstürzlerischer Propaganda widmen können. Alle genießen ein gewisses Ansehen und eine Macht, die sie sonst nicht errungen haben würden.

Wäre das Beamtenpersonal der Arbeiterunionen so stark, ehrlich, anständig und schlicht intelligent wie die große Masse der Männer, die die eigentlichen Mitglieder darstellen, so hätte die ganze Bewegung in den letzten paar Jahren eine andere Richtung genommen. Aber dieses Beamtenpersonal hat sich in der Hauptsache — rühmliche Ausnahmen gibt es überall — nicht zu den Verbündeten des mit starken natürlichen Fähigkeiten begabten Arbeiters gemacht. Es hat vielmehr konsequent seine Schwächen ausgenutzt, vornehmlich die Schwächen jenes frisch eingewanderten Teils der hiesigen Bevölkerung, der noch nicht weiß, was Amerikanismus ist, und der es niemals wissen wird, wenn man ihn unter der Vormundschaft der lokalen Gewerkschaftsführer läßt.

Die Arbeiter besitzen, mit Ausnahme der wenigen, die sich mit der trügerischen Lehre des „Klassenkampfs" vollgesogen und die Philosophie akzeptiert haben, daß die Entwickelung darin besteht, den Streit zwischen Kapital und Arbeit zu nähren („Bekommt ihr eure 12 Dollar den Tag, so gebt euch damit nicht zufrieden! Verlangt 14 Dollar! Habt ihr euren Achtstundentag, so seid nicht so dumm, euch damit zu begnügen; dringt auf sechs Stunden! Verlangt wieder was Neues! Immer wieder was Neues verlangen!"), wie gesagt, die meisten Arbeiter besitzen gesunden Menschenverstand, der sie zu der Erkenntnis befähigt, daß die Verhältnisse sich geändert haben, wenn ihre Prinzipien

erst einmal angenommen sind und eingehalten werden. Die Gewerkschaftsführer haben das niemals einzusehen vermocht. Sie wollen, daß die Verhältnisse bleiben wie sie sind, — sie wollen Ungerechtigkeit, Provokationen, Streiks, Haß und ein verkrüppeltes nationales Leben verewigen. Jeder Streik bietet ihnen eine neue Handhabe; sie weisen auf ihn hin und betonen: „Seht ihr! Ihr könnt uns immer noch nicht entbehren!"

Der einzig wahre Arbeiterführer ist der, der die Arbeiter zur Arbeit und zu guten Löhnen führt, statt zu Streiks, Sabotage und Hungersnot. Die Arbeiterunion, der die Zukunft gehört, ist die Union all derer, die in ihren Interessen voneinander abhängig sind, — deren Interessen völlig abhängig sind von der Nützlichkeit und Tüchtigkeit ihrer Dienstleistung.

Der Umschwung steht vor der Tür. Hat erst die Union der „Gewerkschaftsführer" abgewirtschaftet, so wird auch die Union der verblendeten Arbeitgeber — all derer, die ohne direkten Zwang niemals etwas Anständiges für ihre Arbeiter taten, abwirtschaften. War der verblendete Arbeitgeber ein Übel, so war der egoistische Gewerkschaftsführer das Gegengift. Mit dem Moment, da der Gewerkschaftsführer das Übel wurde, wurde der verblendete Arbeitgeber das Gegengift. Beide sind Übelstände, beide gehören nicht in eine wohlorganisierte Gesellschaft. Und beide sind im Schwinden.

Die Stimme des verblendeten Arbeitgebers ist es, die wir heute hören: „Jetzt ist es an der Zeit, die Arbeiterschaft niederzuschlagen; wir treiben sie in Haufen vor uns her." Diese Stimme wird zusammen mit der Stimme, die den Klassenkampf predigt, in das Schweigen versinken. Die Produzenten — von den Männern am Zeichenbrett angefangen bis zu denen hinter der Gießmulde — haben sich zu einer wahren Union vereinigt und werden ihre Angelegenheiten in Zukunft selbst in die Hand nehmen.

Die Ausbeutung der Unzufriedenheit ist heute zum regelrechten Geschäft geworden. Ziel des Geschäftes ist es nicht, einen Ausgleich zu schaffen oder sonst etwas zu erledigen, sondern der Unzufriedenheit neue Nahrung zu geben. Das hierzu erforderliche Rüstzeug liefert eine ganze Reihe falscher Theorien und Versprechungen, die niemals in Erfüllung gehen können, so lange die Welt bleibt, was sie ist.

Ich bin kein Gegner von Arbeiterorganisationen. Ich bin kein Gegner irgendwelcher Organisationen, deren Ziel der Fortschritt ist. Was ich bekämpfe, ist jede Organisation zur Einschränkung der Produktion — einerlei, ob sie vom Arbeitgeber oder vom Arbeitnehmer ausgeht.

Der Arbeiter muß vor einigen höchst gefährlichen Begriffen auf der Hut sein. Begriffe, die für ihn wie für das Land eine Gefahr bedeuten. Mitunter wird behauptet, je weniger der Arbeiter täte, um so mehr Arbeitsgelegenheit schüfe er für andere. Dieser Irrtum geht von der Voraussetzung aus, daß Müßiggang produktiv sei. Müßiggang hat noch niemals Arbeitsgelegenheiten geschaffen, sondern nur Lasten. Der fleißige Arbeiter hat noch nie einen Genossen aus einer Arbeit verdrängt; im Gegenteil, der fleißige Arbeiter ist der Partner des fleißigen Arbeitgebers — er vergrößert das Geschäft und damit auch die Arbeitsgelegenheit. Es ist ein Jammer, daß unter vernünftigen Leuten der Gedanke um sich greifen konnte, daß man durch „Postenschieben" bei der Arbeit anderen helfen könnte. Selbst die flüchtigste Überlegung muß beweisen, auf wie schwachen Füßen dieser Gedanke ruht. Das gesunde Unternehmen, das Unternehmen, das immer mehr Arbeitsgelegenheiten schafft, in denen die Arbeiter sich einen ehrenvollen und reichlichen Lebensunterhalt verdienen können, ist das Unternehmen, in dem jeder Arbeiter ein Tagewerk verrichtet, auf das er stolz sein darf. Und das Land, das am festesten begründet ist, ist dasjenige, in dem die Arbeiter ehrliche Arbeit leisten und mit den Produktionsmitteln keinen Scha-

bernack treiben. Man kann nicht ungestraft den Gesetzen der Volkswirtschaft spotten.

Die Tatsache, daß heute neun Männer eine Arbeit leisten, zu der früher zehn Mann gebraucht wurden, bedeutet nicht, daß nun der zehnte Mann arbeitslos ist. Er ist einfach an einer anderen Arbeit beschäftigt, und dem Publikum ist die Last seines Lebensunterhaltes abgenommen, da es heute aufgehört hat, mehr für die betreffende Arbeit zu bezahlen, als sie eigentlich kosten braucht — denn zum Schluß ist es immer das Publikum, das zahlen muß!

Ein Industriekonzern, der rege genug ist, um aus seiner Organisation die Höchstleistung herauszuholen, und gleichzeitig ehrlich genug, um dem Publikum keinen Pfennig über seine eigentlichen Kosten hinaus abzunehmen, ist für gewöhnlich so unternehmungslustig, daß er reichliche Arbeitsgelegenheit auch für den zehnten Mann bietet. Er muß wachsen, und Wachstum bedeutet Arbeitsgelegenheit. Ein gut geleiteter Konzern ist stets bemüht, die Herstellungskosten für das Publikum zu verringern, und wird ganz bestimmt mehr Arbeiter beschäftigen als der Konzern, der nachlässig ist und dem Publikum die Kosten seiner Mißwirtschaft aufhalst.

Der zehnte Mann war eine überflüssige Ausgabe, deren Kosten der letzte Konsument zu tragen hatte. Allein die Tatsache, daß er gerade an der betreffenden Stelle überflüssig war, bedeutet nicht, daß er im Weltbetriebe, ja daß er auch nur in seinem speziellen Betriebe überflüssig ist.

Das Publikum hat alle Mißwirtschaft zu bezahlen. Mehr als die Hälfte aller Übelstände in der Welt kommt heutzutage von dem „Postenschieben", von der Verwässerung, der Verbilligung und der Veruntüchtigung her, die das Volk mit seinem guten Gelde bezahlen muß. Wo immer zwei Mann für etwas bezahlt werden, was ein Mann leisten kann, muß das Volk doppelt so viel bezahlen, als es eigentlich bezahlen sollte. Dabei ist es eine Tatsache, daß wir in den Vereinig-

ten Staaten vor noch ganz kurzer Zeit Mann für Mann noch nicht dasselbe leisteten, was wir jahrelang vor dem Kriege geleistet hatten.

Ein Tag Arbeit bedeutet mehr als die verlangte Anzahl Stunden Präsenzdienst in der Fabrik. Er bedeutet, das Äquivalent an Arbeit für den erhaltenen Lohn leisten. Und wird das Äquivalent aus dem Gleichgewicht gebracht, — das heißt, leistet der Arbeiter mehr als den Gegenwert, oder erhält er mehr als die Gegenleistung, — so werden sich sehr bald ernsthafte Störungen einstellen. Verbreitet sich dieser Zustand über das ganze Land, so tritt eine vollständige Deroute des Geschäftslebens ein. Industrielle Schwierigkeiten bedeuten nichts anderes als eine Aufhebung dieser grundlegenden Äquivalente eines jeden Fabrikbetriebes. Die Direktion hat sich mit der Arbeiterschaft in der Verantwortung zu teilen. Die Direktion ist gleichfalls faul gewesen — die Direktion hat es bequemer gefunden, noch weitere 500 Arbeiter einzustellen, anstatt ihre Methoden derart zu vervollkommnen, daß 100 Arbeiter des bestehenden Kontingents für andere Arbeit frei gemacht werden konnten. Das Publikum konnte es ja bezahlen, das Geschäft blühte und der Direktion konnte es gleich sein. In den Bureaus sah es nicht anders aus als in den Fabriken. Das Gesetz der Äquivalente war gebrochen, von den Direktoren nicht weniger als von den Arbeitern.

In Wahrheit wird durch bloße Forderungen nie etwas erreicht. Das ist der Grund, weshalb Streiks letzten Endes immer scheitern, obwohl sie Erfolge zu erzielen scheinen. Ein Streik, der höhere Löhne und kürzere Arbeitsstunden durchsetzt, die Last dafür aber dem Publikum aufhalst, ist letzten Endes mißlungen. Er vermindert nur die Leistungsfähigkeit der Industrie — und verringert die Zahl der Arbeitsmöglichkeiten. Das will nicht besagen, daß jeder Streik ungerecht ist — ein Streik vermag die Aufmerksamkeit auf einen Übelstand zu lenken. Streiks sind mit-

unter gerechtfertigt — ob sie jedoch Gerechtigkeit erzwingen, ist eine andere Frage. Der Streik, der rechtmäßige Bedingungen und gerechte Löhne erzwingen will, ist durchaus gerechtfertigt. Bedauerlich ist nur, daß die Arbeiter gezwungen werden, zu streiken, um ihr Recht zu bekommen. Kein Amerikaner dürfte gezwungen werden, für sein Recht streiken zu müssen. Er müßte es freiwillig bekommen, mühelos, als etwas Selbstverständliches. Die berechtigten Streiks entstehen zumeist durch die Schuld des Arbeitgebers. Manche Arbeitgeber taugen nicht für ihre Posten. Die Einstellung von Arbeitern — die Leitung ihrer Energien, das Festsetzen ihrer gerechten Entlohnungen im Verhältnis zu ihrer Produktion und zu dem Wohlstand des Unternehmens — ist keine geringe Aufgabe. Ein Unternehmer kann genau so ungeeignet für seinen Posten sein wie der Arbeiter hinter der Drehbank. Berechtigte Streiks sind ein Zeichen dafür, daß der Arbeitgeber andere Arbeit braucht — eine Arbeit, die er zu leisten imstande ist. Der untüchtige Arbeitgeber verursacht mehr Schaden, als der untüchtige Angestellte; den einen kann man an eine passendere Stelle versetzen, der andere muß meistens der ausgleichenden Gerechtigkeit überlassen werden. Der berechtigte Streik ist daher ein Streik, der niemals hätte ausgerufen werden brauchen, wenn der Arbeitgeber seine Arbeit gut verrichtet hätte.

Es gibt noch eine andere Art von Streik — der Streik mit versteckten Absichten. In dieser Art von Streik sind die Arbeiter lediglich Werkzeuge irgendeines Drahtziehers, der seine eigenen Ziele verfolgt. Ein Beispiel: Da ist eine große Industrie, die ihre Erfolge dadurch erreicht hat, daß sie ein allgemeines Bedürfnis durch tüchtige und leistungsfähige Produktion befriedigte. Sie genießt den Ruf gerechter Arbeitsbedingungen. Diese Art von Industrie bedeutet für die Spekulation eine starke Versuchung. Gelingt es dieser, sie unter ihre Herrschaft zu bringen, so kann sie aus der ehrlichen Arbeit der anderen die reichsten Früchte

sammeln. Sie kann ihre günstigen Löhne und Gewinne zerstören, Publikum, Produkt und Arbeiter bis auf den letzten Dollar aussaugen und die Industrie selbst in die Lage anderer Unternehmungen versetzen, die nach niedrigen Geschäftsprinzipien geleitet werden. Das Motiv kann persönliche Habgier der Spekulanten sein, oder der Wunsch, die Geschäftspolitik eines Unternehmens zu vernichten, weil ein solches Beispiel andere Unternehmer, die das Rechte nicht lieben, in Verlegenheit bringt. Von innen her läßt die Industrie sich nicht angreifen, weil die in ihr beschäftigten Leute keinen Grund zum Streik haben. So wird denn zu einer anderen Methode gegriffen. Vielleicht gibt das betreffende Unternehmen zahlreichen auswärtigen Fabriken Arbeit, indem es sie mit Material versorgt. Gelingt es, diese auswärtigen Fabriken zu schließen, so legt man damit zugleich auch das große Unternehmen lahm.

So werden Streiks von auswärtigen Industrien genährt. Kein Versuch wird gescheut, die Materialquellen des betreffenden Unternehmens brach zu legen. Wüßten die in den auswärtigen Fabriken beschäftigten Arbeiter, worum es sich handelt, sie würden sich weigern, dabei mitzuwirken — aber sie wissen es eben nicht. Sie sind nur, ohne es zu wollen, die Werkzeuge schlauer Kapitalisten. Einen Punkt gibt es jedoch, der den Verdacht der in derartigen Streiks begriffenen Arbeiter erregen sollte. Läßt der Streik sich trotz beiderseitigen Entgegenkommens nicht beilegen, so ist damit so gut wie sicher der Beweis geliefert, daß noch eine dritte Partei an seiner Fortdauer interessiert ist. Die Kraft hinter den Kulissen will nicht, daß es zu einem Ausgleich kommt. Wird ein derartiger Streik durch die Arbeiter gewonnen, haben sich ihre Lebensverhältnisse dann gebessert? Erhalten die Arbeiter wirklich bessere Behandlung und höhere Löhne, wenn sie ihre Industrie auswärtigen Spekulanten ausgeliefert haben?

Dann gibt es noch eine dritte Art von Streik — den

Streik, der durch kapitalistische Interessen hervorgerufen wird, um die Arbeiterschaft in Verruf zu bringen. Der amerikanische Arbeiter hat von jeher den Ruf eines gesunden Urteils gehabt. Nicht immer hat er sich durch Großmäuler, die ihm aus dünner Luft das Himmelreich zu schaffen versprachen, in die Irre führen lassen. Er hatte selbst Verstand und wußte ihn zu gebrauchen. Er erkannte die fundamentale Wahrheit, daß mangelnde Vernunft niemals durch Gewalt aufgewogen wird. In seiner Art genießt der amerikanische Arbeiter daheim wie in der Welt ein gewisses Ansehen. Die öffentliche Meinung neigt dazu, seine Anschauungen und Wünsche zu respektieren. Es scheint jedoch der feste Vorsatz bestanden zu haben, auch den amerikanischen Arbeiter mit Bolschewismus zu infizieren und ihm unmögliche Anschauungen einzuimpfen, ihn zu derart unerhörten Handlungen zu bewegen, daß sich die allgemeine Achtung in Kritik verwandeln mußte.

Mit dem Vermeiden von Streiks allein ist der Industrie nicht gedient. Wir dürfen dem Arbeiter sagen:

„Ihr habt einen Beschwerdegrund, aber der Streik schafft keine Abhilfe — er verschlimmert nur eure Lage, einerlei ob ihr gewinnt oder verliert."

Vielleicht wird der Arbeiter die Wahrheit dessen einsehen und vom Streike abstehen. Aber hat sich damit etwas geändert?

Nein! Gibt der Arbeiter den Streik als unwürdiges Mittel zur Herbeiführung besserer Verhältnisse auf, so bedeutet das einfach, daß die Arbeitgeber auf eigene Initiative hin handeln müssen, um die besserungsbedürftigen Zustände zu ändern.

Die Erfahrungen, die die Fordbetriebe mit ihren Arbeitern sowohl daheim wie im Auslande gemacht haben, sind durchaus befriedigend. Wir stehen in keinerlei Gegensatz zu den Gewerkschaften, aber wir beteiligen uns auch an keiner Abmachung, die von Arbeitnehmer oder Arbeitgeber-

Organisationen getroffen wird. Die von uns gezahlten Löhne sind überall höher, als jede Gewerkschaft sie innerhalb möglicher Grenzen fordern könnte, und die wöchentlichen Arbeitsstunden kürzer. Unsere Leute können durch den Gewerkschaftsbeitritt nichts gewinnen. Einige werden vielleicht den Gewerkschaften angehören, die meisten jedoch nicht. Wir wissen es nicht und suchen es auch nicht in Erfahrung zu bringen, denn es kann uns ja gänzlich gleichgültig sein. Wir respektieren die Gewerkschaften, sympathisieren mit ihren guten Zielen und verurteilen ihre schlechten. Ihrerseits respektieren sie, so viel ich weiß, auch uns, da niemals von oben her der Versuch gemacht wurde, sich in unseren Betrieben zwischen Arbeiterschaften und Direktion zu drängen. Natürlich haben radikale Agitatoren gelegentlich versucht, Unheil zu stiften, meist haben die Arbeiter sie aber einfach als verrückte Käuze angesehen und ihnen etwa das gleiche Interesse entgegengebracht, wie sie es einem vierbeinigen Menschen beweisen würden.

In England haben wir uns in der Tat in unserem Manchesterbetriebe offen mit der Gewerkschaftsfrage auseinandergesetzt. Die Manchester Arbeiter sind fast alle organisiert, und fast überall herrschen die von den Gewerkschaften vorgeschriebenen Produktionseinschränkungen. Wir übernahmen eine Karosseriefabrik, in der eine Reihe von Gewerkschaftszimmerleuten angestellt waren. Sofort verlangten die Gewerkschaftsbeamten unsere Direktion zu sprechen und sich mit ihr über die Bedingungen zu einigen. Nun verhandeln wir aber stets nur mit unseren Angestellten persönlich und niemals mit ihren auswärtigen Vertretern, deshalb weigerte sich unsere Direktion, mit den Gewerkschaftsbeamten zusammenzukommen. Daraufhin forderten sie die Zimmerleute zum Streik auf. Diese weigerten sich und wurden von der Gewerkschaft ausgestoßen. Die Folge war, daß die Zimmerleute die Gewerkschaft auf

Ausbezahlung ihrer Anteile an dem Wohlfahrtsfond verklagten. Was aus diesem Rechtsstreit geworden ist, weiß ich nicht, ich weiß nur, daß damit jede Einmischung des Gewerkschaftspersonals in unsere Maßnahmen in England aufhörte.

Wir machen keinen Versuch, unsere Leute zu verwöhnen. Das Verhältnis ist ein absolut reziprokes. Zu der Zeit, als wir die Löhne stark heraufsetzten, unterhielten wir allerdings ein starkes Aufsichtspersonal. Das häusliche Leben der Arbeiter wurde untersucht und der Versuch gemacht, festzustellen, was sie mit ihren Löhnen anfingen. Vielleicht war dies damals tatsächlich notwendig, da es uns mit wertvollen Informationen versah. Auf die Dauer wäre es jedoch ganz unmöglich gewesen und darum ist es auch aufgegeben worden.

Wir halten nicht viel von der „offenen Hand", von der „persönlichen Fühlungnahme" oder von dem „menschlichen Element" im Berufsleben. Dafür ist es schon zu spät. Die Leute wollen mehr als rechtschaffene Sentiments. Die sozialen Verhältnisse werden nicht durch schöne Worte geschaffen. Sie sind das Nettoresultat der täglichen Beziehungen von Mensch zu Mensch. Am besten wird der soziale Geist durch Maßnahmen erwiesen, die der Direktion einiges Geld kosten und allen zugute kommen. Das ist der einzige Weg, um seine guten Absichten zu beweisen und sich Achtung zu verschaffen. Propaganda, Flugschriften und Vorträge sind nichts. Die richtige Tat, aufrichtig durchgeführt, ist das Wirkungsvolle.

Ein Riesenunternehmen ist eigentlich zu groß, um menschlich zu sein. Es wächst derart, daß es die Persönlichkeit des einzelnen erdrückt. In einem großen Unternehmen verschwindet die Gestalt des Arbeitgebers wie des Arbeitnehmers in der Menge. Zusammen haben sie eine große, produktive Organisation geschaffen, die ihre Artikel in die Welt hinausschickt und dafür einen Ertrag ab-

wirft, der jedem am Geschäft Beteiligten seinen Lebensunterhalt gewährt. Das Unternehmen selbst wird die Hauptsache.

Es ist etwas Heiliges um ein großes Unternehmen, das Hunderte und Tausende von Familien ernährt. Betrachtet man die Kinder, die geboren werden, die Jungen und Mädchen, die zur Schule gehen, die jungen Arbeiter, die, kraft ihrer Arbeit, heiraten und ein Heim gründen, die Tausende von Heimstätten, die allmählich aus dem Verdienste der Männer geschaffen werden — betrachtet man diese ganze, große, produktive Organisation, die alle diese Dinge ermöglicht, dann wird die Fortführung des Unternehmens zu einer heiligen Pflicht. Es wird selbst zu etwas Größerem und Wichtigerem als das Individuum.

Der Arbeitgeber ist auch nur ein Mensch wie seine Angestellten und als solcher allen menschlichen Grenzen unterworfen. Er verwaltet sein Amt nur so lange zu Recht, als er es auch wirklich ausfüllt. Versteht er sein Unternehmen recht zu führen, können seine Leute sich darauf verlassen, daß er seinen Teil der Arbeit richtig leistet, ohne ihre Sicherheit zu gefährden, dann füllt er seinen Platz aus. Andernfalls ist er für seine Stellung nicht besser befähigt als der Säugling in der Wiege. Der Unternehmer ist, wie alle anderen, nur nach seinen Leistungen zu beurteilen. Vielleicht ist er für seine Leute nur ein Name — nicht mehr als ein Name auf einem Plakat. Aber da ist ja das Unternehmen — das ist mehr als nur ein Name. Es schafft den Lebensunterhalt — und der ist eine ziemlich greifbare Sache. Das Unternehmen ist Wirklichkeit. Es lebt und handelt. Es bewegt sich fort. Der Beweis seiner Leistungsfähigkeit sind die regelmäßig ausgefüllten Lohnbücher.

Ein Unternehmen kann schwerlich harmonisch genug sein. Aber man kann es in der Auswahl der Leute, die miteinander harmonieren, zu weit treiben. Es kann zu viel Harmonie geben, daß es an Stoß und Gegenstoß, aus denen

das Leben sich zusammensetzt, an dem Wettbewerb mangelt, der Streben und Fortschritt bringt. Eine Organisation, die harmonisch auf ein Ziel hinarbeitet, ist eine schöne Sache, besser aber noch ist eine harmonisch arbeitende Organisation, in der jeder Teil eine Einheit für sich bildet. Einige Organisationen verwenden so viel Energie und Zeit auf die Aufrechterhaltung der Harmonie, daß ihnen für das Ziel, um dessentwillen sie gegründet wurden, keine Kraft mehr verbleibt. Die Organisation kommt erst an zweiter, das Ziel dagegen an erster Stelle. Die einzige harmonische Organisation, die etwas taugt, ist die, deren Mitglieder sämtlich einen Zweck — nämlich die Erreichung des einigen Ziels — verfolgen. Ein gemeinsames Ziel, an das man ehrlich glaubt und das man aufrichtig zu erreichen wünscht, ist das allmächtige, einigende Prinzip.

Ich bemitleide den armen Kerl, der so weich und rückgratlos ist, daß er ohne eine „reibungslose Atmosphäre" nicht arbeiten kann. Es gibt solche Leute. Und wenn sie sich schließlich nicht doch geistig und moralisch so härten, daß sie ihre Abhängigkeit von der Atmosphäre abstreifen, scheitern sie. Nicht nur im geschäftlichen Leben, sondern auch als Charaktere. Es ist, als hätten ihre Knochen niemals genug Mark gewonnen, um sie auf den Füßen zu halten. Heutzutage wird in allen Betrieben im allgemeinen viel zu viel Wert auf Reibungslosigkeit gelegt. Es ist den Menschen viel zu bequem, mit Leuten, die sie mögen, zusammenzuarbeiten, und so sind zum Schluß manche wertvolle Eigenschaften untergraben.

Man verstehe mich nicht falsch; wenn ich von „Reibungslosigkeit" spreche, so meine ich damit die Gewohnheit, persönliche Vorliebe oder Abneigung zum ausschließlichen Maßstab in der Bewertung von Menschen zu wählen. Was liegt daran, wenn man einen Menschen wirklich nicht leiden kann? Spricht das gegen ihn? Es kann im Gegenteil sogar gegen einen selbst sprechen. Was hat persönliche

Vorliebe oder Abneigung mit Tatsachen zu tun? Jeder vernünftige Mensch weiß, daß es Menschen gibt, die er nicht ausstehen kann, die aber in Wirklichkeit tüchtiger sind als er selbst.

Um das Ganze aus dem engen Kreis der Fabriken in ein weiteres Feld zu rücken: Es ist nicht nötig, daß der Reiche den Armen oder der Arme den Reichen liebt. Es ist nicht nötig, daß der Arbeitgeber den Angestellten oder der Angestellte den Arbeitgeber liebt. Nötig ist nur, daß jeder dem anderen nach Verdienst Gerechtigkeit widerfahren läßt. Das ist die echte Demokratie. Es handelt sich keineswegs um die Frage, wer die Ziegel und den Mörtel, die Hochöfen und die Mühlen besitzen sollte. Auch die Frage: „Wer müßte der Herr sein?", hat mit Demokratie nichts gemein.

Fast mit der gleichen Berechtigung könnte man fragen: „Wer müßte in dem Quartett der Tenor sein?" Offenbar der, der Tenor singt. Niemand wäre es eingefallen, Caruso abzusetzen. Wenn es nun auch in der Musik eine demokratische Theorie gäbe, die Caruso in das musikalische Proletariat verwiesen hätte? Hätte sie einen Ersatz für Caruso schaffen können? Oder wäre Caruso darum nicht Caruso geblieben?

XIX. KAPITEL

VON KÜNFTIGEN DINGEN

Wenn nicht alle Vorzeichen täuschen, sind wir in einer Umwandlung begriffen. Sie geht überall vor sich, zwar langsam und unauffällig, aber desto sicherer. Wir lernen allmählich die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung verstehen. Ein großer Teil der sogenannten Unruhen — viele von den Umwälzungen, die die scheinbar stabilsten Einrichtungen betreffen — sind in Wahrheit nichts als oberflächliche Merkmale einer Regeneration. Die Anschauungen der Allgemeinheit sind im Wandel begriffen — was uns fehlt, ist eine etwas veränderte Weltanschauung, um die sehr üble Vergangenheit in eine sehr schöne Zukunft zu verwandeln. Wir sind dabei, jene eigenartige Tugend, die als Zähigkeit in so besonderem Ansehen stand, und die in Wahrheit doch nur Dickschädligkeit war, durch Intelligenz zu ersetzen, und wir sind gleichfalls dabei, uns eines schwammigen Sentimentalismus zu entledigen. In dem einen Falle verwechselten wir Härte mit Fortschritt, in dem anderen Weichheit mit Fortschritt. Wir gewinnen jetzt ein klareres Bild von der Wirklichkeit und gelangen zu der Erkenntnis, daß alle Voraussetzungen zu einem denkbar reichen Leben in der Welt bereits vorhanden sind, und daß wir die uns gegebenen Möglichkeiten besser ausnutzen werden, sobald wir sie selbst und ihre tiefere Bedeutung erst richtig erfaßt haben.

Sämtliche Irrtümer, — und wir wissen, daß es deren eine Fülle gibt, — lassen sich durch eine klare Definition ihres Seins berichtigen. Wir haben uns gegenseitig derart

scharf unter die Lupe genommen, um zu erfahren, was der eine hat und der andere nicht hat, daß wir aus einer Frage, die dazu viel zu groß ist, eine persönliche Sache gemacht haben. Zwar gehört die menschliche Natur in sehr hohem Maße auch zu unserem Wirtschaftsproblem. Der Egoismus ist nun einmal eine Tatsache und verleiht ohne Zweifel sämtlichen rivalisierenden Tätigkeiten des menschlichen Lebens seine Färbung. Beschränkte der Egoismus sich nur auf eine besondere Klasse, so könnte man leicht mit ihm fertig werden, aber er ist eine allgemein menschliche Eigenschaft. Und Habgier, Neid und Eifersucht sind auch lebendige Tatsachen!

Je milder der Kampf ums nackte Dasein wird, — und er ist bereits milder geworden, obgleich das Gefühl der Unsicherheit vielleicht gewachsen ist, — um so eher erhalten wir Gelegenheit, den edleren Motiven ihren Lauf zu lassen. Wir lernen den Firlefanz der Zivilisation weniger hoch bewerten, je mehr wir uns an ihn gewöhnen. Die bisherigen Fortschritte der Welt waren von einer starken Vermehrung der täglichen Gebrauchsgegenstände begleitet. In dem Hinterhof eines amerikanischen Wohnhauses befinden sich durchschnittlich mehr Gerätschaften, mehr verarbeitete Materialien, als in dem gesamten Gebiet eines afrikanischen Herrschers. Ein amerikanischer Schulbub ist im allgemeinen von mehr Sachen umgeben, als eine ganze Eskimogemeinde. Das Inventar von Küche, Speisezimmer, Schlafstube und Kohlenkeller stellt eine Liste dar, die selbst den luxuriösesten Potentaten vor 500 Jahren in Erstaunen versetzt haben würde. Dieses Wachstum des Zubehörs des Lebens kennzeichnet nur ein bestimmtes Stadium der Entwickelung. Wir gleichen dem Indianer, der sein gesamtes Geld in die Stadt schleppt und dort alles kauft, was ihm unter die Augen kommt. Die Unmenge von Arbeitskraft und Material, die in der Industrie bei der Verarbeitung von Spielereien und Nichtigkeiten draufgeht, die lediglich für

den Verkauf hergestellt und um des Besitzes willen gekauft werden, die der Welt nicht den geringsten Dienst leisten und mit Verschwendung anfangen, um als Kehricht zu enden, wird nicht genügend gewürdigt. Die Menschheit arbeitet sich jedoch allmählich aus dem Nichtigkeitsstadium heraus; die Industrie fängt an, sich auf den wirklichen Bedarf der Menschheit einzustellen, und darum können wir mit sicheren Fortschritten in der Richtung auf ein Dasein rechnen, das wir heute zwar schon zu erkennen vermögen, das zu erreichen uns jedoch das augenblickliche Stadium der Selbstzufriedenheit noch hindert.

Wir sind dabei, über die Abgötterei des Besitzes hinauszuwachsen. Reichtum hat aufgehört eine Auszeichnung zu sein. Tatsächlich ist es nicht mehr der Ehrgeiz aller, ein großes Vermögen zu erwerben. Die Menschen haben aufgehört, das Geld um seiner selbst willen zu begehren. Zum mindesten betrachten sie es selbst oder den, der welches hat, nicht mehr mit Ehrfurcht. Was wir als wertlosen Überschuß erwerben, gereicht uns nicht mehr zur Ehre.

Es bedarf nur eines Augenblickes der Überlegung, um zu erkennen, daß eine ungeheure Anhäufung von Reichtum keine persönlichen Vorteile bringt. Ein Mensch ist eben nur ein Mensch und braucht, um sich zu ernähren und warm zu sein, die gleiche Menge von Nahrung und Kleidung, einerlei ob er reich oder arm ist. Und keiner kann sich gleichzeitig in mehr als in einem Raume aufhalten.

Wem aber Bilder des Dienens vorschweben, wer ungeheure Pläne hat, die mit gewöhnlichen Mitteln nicht zu realisieren sind, wer es sich als Lebensziel gesteckt hat, das wüste Feld der Industrie in einen blühenden Garten zu verwandeln und den Alltag durch frische, menschliche Motive der Begeisterung, des höheren Strebens und der Tüchtigkeit zu verschönen, dem sind große Summen Geldes, was dem Landmann das Saatkorn ist — der Anfang zu neuen und reicheren Ernten, deren Wohltaten sich ebenso-

wenig in selbstsüchtiger Weise der Allgemeinheit vorenthalten lassen wie die wohltätige Wirkung des Sonnenlichts.

Es gibt zweierlei Arten von Narren auf der Welt. Der eine ist der Millionär, der durch Aufspeicherung seines Geldes sich wirkliche Macht erringen zu können glaubt; der andere ist der mittellose Reformator, der glaubt, sämtliche Übelstände der Welt dadurch kurieren zu können, daß er alles Geld der einen Klasse wegnimmt, um es unter der anderen Klasse zu verteilen. Beide sind auf falscher Fährte. Ebensogut könnten sie sämtliche Damenbrettsteine oder Dominos beschlagnahmen, in dem Glauben, damit alle Geschicklichkeit auf der Welt beschlagnahmt zu haben. Einige der erfolgreichsten Kapitalisten unserer Zeit haben das Vermögen der Menschheit nicht um einen Pfennig vermehrt. Vermehrt der glückliche Kartenspieler etwa den Weltreichtum?

Würden wir alle bis zur Grenze unserer schöpferischen Fähigkeiten, aber ohne uns anzustrengen, Reichtum schaffen, es wäre genug da, um alle zu befriedigen, und jeder würde genug erhalten. Jeder wirkliche Mangel an lebensnotwendigen Dingen — ich meine nicht den aus Mangel an klingender Münze erzeugten, fiktiven Mangel — ist nur auf eine mangelhafte Produktion zurückzuführen. Und die mangelhafte Produktion entsteht nur gar zu oft durch mangelhaftes Wissen über das Was und Wie der Produktion.

*

Folgendes ist als Voraussetzung anzuerkennen:

Die Erde produziert oder ist imstande, genug zu produzieren, um jedem einen anständigen Lebensunterhalt zu gewähren, nicht nur was Nahrung, sondern auch was alle übrigen Lebensnotwendigkeiten anbetrifft. Denn die große Produzentin von allem ist die Erde.

Es ist möglich, Arbeitskräfte, Produktion, Verteilung und Löhne so zu organisieren, daß alle Beteiligten ihren

durch ein exaktes Verfahren bestimmten, gerechten Anteil erhalten.

Unbeschadet der Schwächen unserer menschlichen Natur, ist es möglich, unser Wirtschaftssystem so einzurichten, daß der Egoismus, wenn auch nicht aus der Welt geschafft, doch der Mittel beraubt wird, Ungerechtigkeiten auf dem Gebiete des Wirtschaftslebens entstehen zu lassen.

*

Das Geschäft des Lebens ist leicht oder schwer, je nach dem Geschick oder Mangel an Geschick, der bei Produktion und Verteilung waltet. Man glaubte bisher, daß die Geschäfte da seien, um Gewinne abzuwerfen. Das ist ein Irrtum. Die Geschäfte sind da, um zu dienen. Der Kaufmannsstand ist ein Beruf, dessen Ethik zu verletzen jeden deklassieren müßte. Der Kaufmannsstand bedarf des Korpsgeistes. Der berufliche Korpsgeist strebt nach beruflicher Integrität, nicht aus Zwang, sondern aus Stolz. Das Geschäftsleben wird eines Tages von allem Makel gereinigt dastehen. Eine Maschine, die von Zeit zu Zeit stockt, ist eine unvollkommene Maschine, die ihre Mängel in sich trägt. Ein Körper, der von Zeit zu Zeit erkrankt, ist ein kranker Körper, der seine Krankheitskeime in sich trägt. Das gleiche gilt von dem Geschäftsleben. Seine Mängel, die größtenteils Mängel der ethischen Verfassung sind, hindern seine Entwickelung und lassen es von Zeit zu Zeit erkranken. Eines Tages wird es eine allgemeine anerkannte Geschäftsethik geben, und an jenem Tage wird man erkennen, daß der Kaufmannsstand der älteste und nützlichste aller Stände ist.

*

Die Ford-Betriebe — ich selbst — haben nichts weiter getan, als durch Arbeit den Beweis zu erbringen versucht, daß die Dienstleistung dem Gewinne voranzustellen ist, und daß alle Unternehmungen, die durch ihre Gegenwart die Welt

bereichern, einen edlen Beruf darstellen. Häufig hat man mir klar zu machen versucht, daß die außerordentliche Entwickelung, die unsere Unternehmungen genommen haben, — das Wort „Erfolg" möchte ich vermeiden, da es etwas nach Grabschrift riecht, — als Zufall zu betrachten ist; daß die von uns angewandten Methoden in ihrer Art ja ganz gut sein mögen, daß sie indessen nur speziell auf unsere Produkte anwendbar sind und anderen Unternehmungen, ja anderen Produkten und Persönlichkeiten gegenüber versagen würden.

Unsere Theorien und Methoden galten früher ganz allgemein als ungesund. Das war, weil man sie nicht verstand. Die Ereignisse haben diese Art von Kommentar zum Schweigen gebracht, indessen herrscht immer noch der feste Glaube, daß keine andere Gesellschaft das, was wir getan haben, uns nachmachen könnte — daß irgendeine Fee uns mit ihrem Zauberstab berührt hätte, daß weder wir noch sonst irgend jemand Schuhe, Hüte, Nähmaschinen, Uhren, Schreibmaschinen oder sonst irgendeinen Gebrauchsartikel nach den Methoden herzustellen vermöchte, wie wir unsere Automobile und Schlepper, und daß wir unseren Irrtum auch sehr bald entdecken würden, wenn wir uns auf ein anderes Feld wagten. Ich stimme damit nicht überein. Nichts ist uns aus der Luft zugefallen. Die vorhergehenden Seiten sollten das bewiesen haben. Wir besitzen nichts, was anderen nicht ebenfalls zugänglich wäre. Wir hatten nur das Glück, das den stets begleitet, der sein Bestes für seine Arbeit hergibt. Unsere Anfänge waren in keiner Hinsicht besonders „günstige". Wir haben mit so gut wie nichts angefangen. Was wir besitzen, haben wir uns verdient, und zwar durch unermüdliche Arbeit und durch Festhalten an unserem Prinzip. Wir nahmen einen sogenannten Luxusartikel und machten ihn ohne jede Kniffe und Schliche zu einer Notwendigkeit. Als wir mit der Produktion unseres heutigen Wagens einsetzten, gab es hierzulande nur wenige

gute Landstraßen; Benzin war schwer zu haben, und beim Publikum hatte sich die Idee eingebürgert, daß ein Automobil im besten Falle eines reichen Mannes Spielzeug sei. Unser einziger Vorteil war, daß es etwas Ähnliches vorher nicht gab.

Wir begannen unsere Produktion nach einem bestimmten Glaubensbekenntnis — einem Bekenntnis, das damals im Geschäftsleben neu war. Das Neue wird stets für absonderlich gehalten, und viele Menschen sind so beschaffen, daß sie den Gedanken, daß das Neue sonderbar und wahrscheinlich auch verrückt ist, niemals überwinden können. Die mechanische Durchführung unseres Glaubensbekenntnisses wechselt von Tag zu Tag. Tagtäglich entdecken wir neue und bessere Mittel, um es in die Tat umzusetzen; jedoch haben wir es für überflüssig befunden, das Prinzip selbst zu verändern, und ich kann mir auch nicht vorstellen, daß dies je nötig sein sollte, weil ich es für absolut allgemein gültig halte und glaube, daß es alle zu einem besseren und breiteren Leben führt.

Wäre dies nicht mein Glaube, so würde ich zu arbeiten aufhören — da das Geld, das ich dabei verdiene, mir nicht wichtig ist. Geld ist nur insofern nützlich, als es den praktischen Beweis dafür erbringt, daß jedes Unternehmen nur durch seine Dienstleistung die Lebensberechtigung erhält, daß es der Allgemeinheit stets mehr geben muß, als es ihr abnimmt, und daß, wenn nicht sämtliche Beteiligten durch das Unternehmen gewinnen, es zu existieren aufhören sollte. Den Beweis hierfür habe ich mit den Automobilen und mit den Schleppern erbracht. Ich beabsichtige ihn auch noch durch die Eisenbahnen und andere im Dienste der Allgemeinheit stehende Institutionen zu liefern — nicht zu meiner persönlichen Genugtuung, auch nicht um Geld damit zu verdienen. (Es ist zwar gänzlich unmöglich, bei Anwendung dieser Prinzipien nicht mehr Geld zu verdienen, als wenn der Profit dabei der Hauptzweck wäre.)

Ich will den Beweis erbringen, um uns alle zu bereichern, damit wir alle durch Erhöhung der Dienstleistung sämtlicher Unternehmungen besser leben können. Die Armut läßt sich durch keine bloße Formel, sondern nur durch harte, intelligente Arbeit aus der Welt schaffen. Wir stellen in Wirklichkeit eine Versuchsstation dar, um den Wahrheitsbeweis für das geschilderte Prinzip zu erbringen. Daß wir dabei Geld verdienen, ist nur ein weiterer Beweis für die Richtigkeit des Prinzips. Das ist ein Argument, das ohne viele Worte überzeugt.

Im ersten Kapitel stellten wir unser Glaubensbekenntnis auf. Ich möchte es im Lichte der geleisteten Arbeit wiederholen — denn unser Glaube ist die Grundlage unseres Schaffens:

1. Du sollst die Zukunft nicht fürchten und die Vergangenheit nicht ehren. Wer die Zukunft, den Mißerfolg, fürchtet, zieht seinem Wirkungskreis selber Grenzen. Mißerfolge bieten nur Gelegenheit, um von neuem und klüger anzufangen. Ein ehrlicher Mißerfolg ist keine Schande; Furcht vor Mißerfolgen dagegen ist eine Schande. Die Vergangenheit ist nur insofern nützlich, als sie uns Mittel und Wege der Entwickelung weist.

2. Du sollst die Konkurrenz nicht beachten. Wer eine Sache am besten macht, der soll sie verrichten. Der Versuch, jemandem Geschäfte abzujagen, ist kriminell — kriminell, da man dadurch aus Gewinnsucht die Lebensverhältnisse seiner Mitmenschen zu drücken und die Herrschaft der Gewalt an Stelle der Intelligenz zu setzen versucht.

3. Du sollst die Dienstleistung über den Gewinn stellen. Ohne Gewinn kein ausbaufähiges Geschäft. Dem Gewinn haftet von Natur aus nichts Böses an. Ein gut geleitetes Unternehmen muß und wird sogar für gute Dienste einen guten Gewinn abwerfen. Der Gewinn muß jedoch nicht die Basis, sondern das Resultat der Dienstleistung sein.

4. Produzieren heißt nicht billig einkaufen und teuer verkaufen. Es heißt vielmehr, die Rohstoffe zu angemessenen Preisen einkaufen und sie mit möglichst geringen Mehrkosten in ein gebrauchsfähiges Produkt verwandeln und an die Konsumenten verteilen. Hasardieren, Spekulieren und unehrlich Handeln heißt nur diesen Vorgang erschweren.

*

Wir brauchen die Produktion, aber der Geist, der dahintersteckt, ist das, worauf es ankommt. Die Produktion, die wirkliche Dienste leistet, folgt unvermeidlich aus dem wirklichen Wunsche zu dienen. Die zahlreichen, völlig künstlichen Normen, die unter dem Namen „Gesetze" Finanz und Industrie regeln, erweisen sich so häufig als gänzlich ungenügend, daß sie nicht einmal als gute Hypothesen gelten können. Die Basis jedes wirtschaftlichen Denkens sind die Erde und ihre Produkte. Die Erträgnisse der Erde in allen ihren Formen so reichhaltig und sicher zu gestalten, daß sie als Basis des wirklichen Lebens — eines Lebens, das aus etwas Höherem als Essen und Schlafen besteht — dienen, ist die höchste Dienstleistung. Sie bedeutet die eigentliche Grundlage jedes Wirtschaftssystems. Wir sind imstande, Sachen herzustellen — das Problem der Produktion ist glänzend gelöst. Wir können jede Art von Artikel in Millionen herstellen. Für den materiellen Lebensmodus ist vortrefflich gesorgt. In Aktenschränken und -fächern harren genug Erfindungen und Verbesserungsverfahren ihrer Anwendung, um, was die physische Seite des Lebens anbetrifft, das tausendjährige Reich gleichsam heute schon zu verwirklichen. Aber wir sind zu sehr von unseren Leistungen geblendet — wir fragen zu wenig nach den Gründen unseres Tuns. Unser Konkurrenzsystem, der ganze Ausdruck unseres Schaffens, alle Formen unseres Seins scheinen sich auf materielle Produktion und deren Nebenprodukte, auf Erfolg und Reichtum, zu konzentrieren.

So herrscht z. B. die Neigung, persönlichen Vorteil von Gruppen wie von Individuen auf Kosten anderer Gruppen und Individuen zu ernten, trotzdem dadurch, daß man irgend jemand an die Wand drückt, nie etwas zu gewinnen ist. Würde es den Landwirten etwa besser gehen, wenn der Bund der Landwirte den Fabrikanten den Garaus machte, oder umgekehrt? Gewinnt das Kapital durch die Vernichtung der Arbeiter oder die Arbeiter durch Vernichtung des Kapitals? Oder gereicht es dem Geschäftsmann zum Vorteil, wenn er seine Konkurrenz tot macht? Nein, ein destruktiver Wettbewerb gereicht niemandem zum Vorteil. Die Art von Wettbewerb, die in der Herrschaft weniger skrupelloser Individuen über die Masse endigt, muß aufhören. Der destruktive Wettbewerb ermangelt der Eigenschaften, denen der Fortschritt entspringt. Der Fortschritt wird durch einen großmütigen Wettkampf erzeugt. Die üble Konkurrenz dagegen ist persönlich. Sie zielt auf die Stärkung einer Gruppe oder eines Individuums hin. Sie ist eine Art von Kriegführung und ist durch den Wunsch, jemandem „eins auszuwischen", inspiriert. Sie ist zugleich egoistisch. Das heißt, ihr Beweggrund ist weder die Freude am Produkt, noch der Wunsch, sich in der Dienstleistung auszuzeichnen, noch ein gesundes Streben nach einer wissenschaftlichen Produktionsweise. Ihr Ziel ist einfach, andere hinauszudrängen und den Markt des Gewinnes halber zu monopolisieren. Sowie dies Ziel erreicht ist, ersetzt sie darum das ursprüngliche Produkt durch ein Produkt geringerer Qualität.

*

Indem wir uns von dieser kleinlichen Art destruktiver Konkurrenz befreien, befreien wir uns gleichzeitig von vielen Vorurteilen. Wir sind zu sehr an alte Methoden und feste einseitige Bräuche gebunden. Es mangelt uns an Beweglichkeit. Wir sind zu sehr daran gewöhnt, gewisse

Dinge auf eine ganz bestimmte Art zu gebrauchen — wir pflegen gewisse Waren auf nur einem bestimmten Wege zu verwerten — und wenn der bestimmte Bedarf schwach oder der bestimmte Weg blockiert ist, wird auch das Geschäft blockiert, und sofort machen sich sämtliche traurigen Folgen einer „Depression" bemerkbar. Man nehme z. B. den Getreidemarkt. In den Vereinigten Staaten sind Millionen und Abermillionen Scheffel Getreide ohne sichtbare Vertriebsmöglichkeit aufgespeichert. Eine bestimmte Menge davon wird für Menschen und Vieh verbraucht, bei weitem jedoch nicht alles. Vor dem Alkoholverbot wurden bestimmte Mengen zu Schnaps gebrannt, — vielleicht nicht die beste Verwendung von Getreide. Viele Jahre hindurch ging das Getreide diese beiden Wege, und als der eine von ihnen blockiert wurde, speicherten sich sofort die Getreidevorräte auf. Die Fiktion des Geldes hemmt für gewöhnlich die Beweglichkeit der Warenbestände, aber selbst wenn Geld in Mengen vorhanden wäre, wären wir außerstande, sämtliche mitunter vorhandenen Nahrungsmittelvorräte zu konsumieren.

Wenn Nahrungsmittel zu reichlich vorhanden sind, um als Nahrungsmittel selbst verbraucht zu werden, warum dann nicht eine andere Verwendung für sie erfinden? Warum Getreide nur zur Schweinemast und zum Brennen verwenden? Warum die Hände in den Schoß legen und das furchtbare Unglück bejammern, das den Getreidemarkt betroffen hat? Gibt es keine andere Verwendung für Getreide? Sicherlich! Es dürfte so viele Verwendungsarten dafür geben, daß in Wirklichkeit sich nur die wichtigsten gänzlich ausnutzen ließen. Es sollte stets genug Mittel und Wege geben, um Getreide nützlich zu verwerten.

Es gab einmal eine Zeit, als Kohlen rar und Getreide im Überschuß vorhanden war, — da brauchten die Landleute ihr Getreide als Brennmaterial. Das ist zwar eine etwas barbarische Art der Verwertung — aber sie enthält doch

den Keim einer Idee. Im Korn sind Brennstoffe vorhanden; Öle und alkoholhaltiges Brennmaterial sind aus Getreide herzustellen. Es ist hohe Zeit, daß jemand diese neue Nutzung erschließt, damit die aufgespeicherten Getreidevorräte zum Umsatz kommen.

Warum immer nur eine Sehne am Bogen haben, statt mehrere? Reißt die eine, so hat man die zweite bereit. Gerät die Schweinezucht ins Stocken, warum soll der Bauer sein Getreide nicht in Betriebsstoff für seinen Schlepper verwandeln?

Wir brauchen eine allseitige, größere Wandlungsfähigkeit. Das viergleisige System überall einzuführen, wäre an sich gar keine schlechte Idee. Wir haben zur Zeit ein eingleisiges Geldsystem. Es bewährt sich prachtvoll — für die Besitzer. Es ist das an sich vollendete System für die zinseneinheimsenden, kreditbeherrschenden Finanziers, die im wahrsten Sinne des Wortes den Gebrauchsartikel „Geld", sowie die ganze Maschinerie, durch die er gemacht und verwendet wird, besitzen. Mögen sie an ihrem System festhalten, wenn sie es wollen. Das Volk ist auf dem besten Wege dahinterzukommen, daß es ein recht armseliges System für sogenannte „harte Zeiten" ist, da es das eine Gleis blockiert und den Verkehr sperrt.

Sollen überhaupt irgendwelche Interessen besonders geschützt werden, dann nur die Interessen des gemeinen Volkes. Vielfältigkeit des Absatzes, der Verwendung, der finanziellen Erleichterungen sind die besten Abwehrmittel gegen ökonomische Krisen.

Das gleiche gilt von den Arbeitskräften. Wahrlich, es sollte fliegende Arbeiterbataillone von jungen Leuten geben, die in Notfällen bei der Ernte, in Bergwerken, Fabriken oder auf der Eisenbahn eingesetzt werden könnten. Droht das Feuer von Hunderten von Industrien aus Mangel an Kohlen zu erlöschen und eine Million Menschen arbeitslos zu werden, so erscheint es sowohl menschlich wie

geschäftlich geboten, daß eine genügende Anzahl von Arbeitskräften sich als Freiwillige in den Bergwerken und auf der Eisenbahn melden. Es gibt stets etwas zu tun auf der Welt, und außer uns selbst niemanden, der es tun könnte. Und wenn es hier auch nichts zu tun gibt, anderen Orts wird es Arbeit genug geben. Diese Tatsache sollte uns dazu bewegen, unter uns eine Organisation zu schaffen, die das „was es zu tun gibt" schafft, um die Arbeitslosigkeit auf ein Mindestmaß zu reduzieren.

*

Jeder Fortschritt beginnt im kleinen bei dem Individuum. Die Masse kann nicht besser sein als die Summe der Individuen. Die Entwickelung setzt bei dem Einzelnen ein, indem er vom Studium halber Gleichgültigkeit zur Zielsicherheit, von der Unentschlossenheit zu klarem Wollen, von der Unreife zur reifen Urteilskraft erwacht. Wenn er von der Lehrzeit zur Meisterschaft, vom schweren Dilettantismus bei der Arbeit zur wirklichen Arbeit und zur Freude an ihr fortschreitet; wenn er sich vom Augendienst zu einem Arbeiter entwickelt, der sein Werk verrichtet ohne Aufsicht und ohne Treiben — wahrlich, dann schreitet die Welt selbst vorwärts! Der Fortschritt ist nicht leicht. Wir leben in einer weichlichen Zeit, in der den Menschen gepredigt wird, daß alles leicht sein sollte. Keine Arbeit, die etwas taugt, wird jemals leicht sein. Und je höher man steigt auf der Leiter der Verantwortung, um so schwerer wird sie. Ausspannung an sich ist gleichfalls unentbehrlich. Wer arbeitet, sollte auch genügend Muße haben. Wer schwer arbeitet, dem gebührt ein bequemer Stuhl, ein behagliches Heim und eine angenehme Umgebung. Sie sind sein gutes Recht. Aber niemandem gebührt die Muße, der nicht zuvor seine Arbeit verrichtet hat. Es wird niemals möglich sein, Polstersessel und Behaglichkeit in die Arbeit hineinzutragen. Manche Arbeit wird allerdings nutzlos

schwer gemacht. Vieles läßt sich durch richtige Organisation erleichtern. Kein Mittel sollte unversucht gelassen werden, um den Menschen für Menschenarbeit frei zu bekommen. Fleisch und Blut dürfte nicht gezwungen werden, Lasten zu tragen, die von Rechts wegen Stahl und Eisen tragen können. Aber selbst wenn hierin das Höchste geleistet wird, bleibt Arbeit dennoch Arbeit, und jeder, der sich seinem Werke hingibt, wird fühlen, daß es Arbeit ist.

Und man darf dabei nicht wählerisch sein. Die betreffende Aufgabe kann geringer sein, als man erwartet hat. Die eigentliche Arbeit ist nicht immer die, die man sich selbst gewählt hätte. Die eigentliche Arbeit ist die, zu der man ausersehen wurde. Heute gibt es mehr geringe und niedrige Arbeiten, als es in Zukunft geben wird, und so lange es solche Arbeiten gibt, so lange werden sie von jemandem geleistet werden müssen. Es ist jedoch kein Grund vorhanden, daß jemand sich durch niedrige Arbeit erniedrigt fühlen brauchte. Eines läßt sich von ihr behaupten, das sich von vielen sogenannten verantwortlichen Arbeiten nicht sagen läßt, nämlich daß sie nützlich, achtbar und rechtschaffen ist.

Die Zeit ist gekommen, um die aussaugende, tötende Arbeit aus dem werktätigen Leben zu entfernen. Niemand sträubt sich gegen die rechte Arbeit; nur gegen dieses Element lehnt man sich auf. Wir müssen es vertreiben, wo immer wir es finden. Wir werden so lange kein Kulturvolk sein, bis nicht die Tretmühle aus dem Tagewerk entfernt worden ist. Der Erfindungsgeist leistet bereits einiges in dieser Richtung. Es ist uns bisher in sehr großem Umfange gelungen, die Menschen von den schwersten und drückendsten Lasten, die ihre Kraft aufzehren, zu befreien, aber trotz dieser Erleichterung der schwereren Arbeit, haben wir noch nicht die Eintönigkeit abschaffen können. Hier winkt uns eine neue Aufgabe — die Eliminierung der Eintönigkeit, und bei dem Versuch, dieses zu erreichen,

werden wir zweifellos noch auf andere Änderungen stoßen, die in unserem System vorzunehmen sind.

*

Die Arbeitsmöglichkeit ist heute größer denn je; die Fortschrittmöglichkeit ebenfalls. Zwar trifft der junge Mann, der heute in das Industrieleben eintritt, auf ein ganz anderes System als der, der vor 25 Jahren seine Laufbahn begann. Das System hat sich gestrafft; es duldet weniger Spielraum und weniger Reibungen. Der Willkür des Individuums ist in vielen Fragen weniger Freiheit gelassen. Der einzelne Arbeiter sieht sich als Teil einer Organisation, die scheinbar wenig Initiative läßt. Trotz alledem ist es nicht wahr, daß „die Arbeiter nichts als Maschinen" sind. Es ist nicht wahr, daß die Organisation keine Gelegenheit zum Weiterkommen bietet. Wenn der junge Arbeiter sich von diesen Ideen losmacht und das System als das betrachtet, was es ist, wird er finden, daß die vermeintliche Schranke in Wahrheit eine Hilfe ist.

Die Fabrikorganisation ist keine Erfindung, um der Tüchtigkeit Grenzen zu ziehen, sondern ein Mittel, um die Verschwendung und die Verluste der Mittelmäßigkeit zu reduzieren. Sie will den strebsamen, klugen Arbeiter keineswegs hindern, sein Bestes zu leisten, sondern verhüten, daß der Gleichgültige sein Schlimmstes tut. Das heißt, daß jeder darunter leidet, wenn man Faulheit, Leichtsinn, Trägheit und Gleichgültigkeit die Zügel schießen läßt. Die Fabrik kann sonst nicht gedeihen und daher auch keine angemessenen Löhne zahlen. Wenn die betreffende Organisation die Gleichgültigen zwingt, mehr zu tun, als sie sonst leisten würden, so gereicht ihnen das nur selbst zum Vorteil — zum physischen, geistigen und finanziellen Vorteil. Welche Löhne würden wir wohl zahlen können, wenn wir einer großen Schar Gleichgültiger erlaubten, bei der Pro-

duktion ihre eigenen Methoden und ihr eigenes Tempo zu befolgen?

Wenn das Fabriksystem in der Tat die Durchschnittsleistung zwar erhöhte, das Können dagegen aber auf ein niedrigeres Niveau herabdrückte, — so wäre es schlecht, sehr schlecht sogar. Jedes, selbst das vollkommenste System bedarf zu seiner Durchführung tüchtiger Männer. Kein System arbeitet von selbst. Und das moderne System braucht zu seiner Durchführung eine höhere Intelligenz als das alte. Die Intelligenzansprüche sind heute höher denn je, wenn sie vielleicht auch an anderer Stelle gestellt werden. Es ist mit der Intelligenz genau wie mit der Betriebskraft: früher wurde jede Maschine durch Menschenkraft betrieben; die Kraftzentrale stand unmittelbar an der Maschine. Heute aber haben wir sie nach hinten — nach der Kraftanlage verlegt und sie dort konzentriert. Ebenso erübrigt es sich heute, daß die höchste Form menschlicher Intelligenz unmittelbar bei jeder Funktion in der Fabrik beteiligt ist. Ihr höchster Typ ist in der geistigen Betriebsanlage konzentriert.

Jedes wachsende Unternehmen schafft gleichzeitig neue Arbeitsgelegenheiten für die Tüchtigen. Es kann gar nicht umhin, das zu tun. Damit ist nicht gesagt, daß sich nun tagtäglich und scharenweise neue Möglichkeiten bieten. Im Gegenteil. Sie wollen durch schwere Arbeit errungen werden; nur wer dem Rad der Routine stand hält und trotzdem geistig rege und lebendig bleibt, kommt zum Schluß in die richtige Richtung. Im Geschäftsleben wird nicht so sehr brillierender Geist als gesunde, solide Zuverlässigkeit verlangt. Große Unternehmungen bewegen sich von Natur aus langsam und behutsam vorwärts. Der strebsame junge Mann sollte daher weit vorausschauen und sich reichlich Zeit für künftige Ereignisse lassen.

*

Viele, sehr viele Dinge werden anders werden. Wir werden lernen, die Herren statt die Sklaven der Natur zu sein. Trotz unseres vermeintlichen Könnens sind wir noch zum großen Teil von den natürlichen Hilfsquellen abhängig und glauben, daß sie unersetzlich sind. Wir graben nach Kohle und Erzen und schlagen die Bäume. Wir verbrauchen Kohle und Erze, und sie sind dahin; die Bäume lassen sich in einem Menschenalter nicht ersetzen. Der Tag wird kommen, da wir die Wärme um uns her in unseren Dienst einspannen und nicht mehr von der Kohle abhängig sein werden — heute können wir schon Wärme durch die von Wasser erzeugte Elektrizität gewinnen. Diese Methode werden wir vervollkommnen. Je mehr die Chemie fortschreitet, um so überzeugter bin ich, daß wir eines Tages eine Methode erfinden werden, um lebende, im Wachsen begriffene Dinge in Substanzen zu verwandeln, die die Metalle überdauern werden. Hinter den Gebrauch von Baumwolle z. B. sind wir noch kaum gekommen. Und auf künstlichem Wege läßt sich besseres Holz als auf natürlichem Wege herstellen. Der Geist der wahren Dienstbarkeit wird uns zum Schöpfer werden. Es braucht nur jeder von uns aufrechten Herzens seinen Teil zu tun.

*

Alles ist möglich — — „der Glaube ist die Substanz der Dinge, die wir erhoffen, der Beweis des Unsichtbaren."

Ende.

Weiterhin sind erschienen in der Reihe unsrer wertvollen politischen Memoirenwerke

WOODROW WILSON
Memoiren und Dokumente. Herausgegeben von R. St. Baker Elegant in Halbleinen Bd. I/III . . . . . GM. 45.—
auf holzfreiem Papier, Bd. I/III GM. 51.—

HERM. FREIH. VON ECKARDSTEIN
Lebenserinnerungen und politische Denkwürdigkeiten. Elegant in Halbleinen auf holzfreiem Papier, Bd. I/II . GM. 17.—
Elegant in Halbleder, Bd I/II GM. 33.50

HERM. FREIH. VON ECKARDSTEIN
Die Isolierung Deutschlands. In Halbleinen auf holzfreiem Papier . . GM. 6.—
Elegant in Halbleder . . . GM. 12.50

OTTMAR VON MOHL
Fünfzig Jahre Reichsdienst. Elegant in Halbleinen . . . . . GM. 7.—

OTTMAR VON MOHL
Ägypten. Elegant in Halbleinen GM. 7.—

JOSEF GRAF STÜRGKH
Politische und militärische Erinnerungen.
Elegant in Halbleinen . . . GM. 8.—
In Halbln. auf holzfr. Papier GM. 9.—

JOSEF GRAF STÜRGKH
Im Großen Deutschen Hauptquartier. Elegant in Halbleinen . . . . GM. 5.—

LLOYD GEORGE
Ist wirklich Friede? Elegant in Halbleinen GM. 4.50

Ausführliche Prospekte stehen auf Wunsch kostenlos zur Verfügung

PAUL LIST VERLAG LEIPZIG

CT
275
F68A315
1923

Ford, Henry
Mein Leben und Werk

PLEASE DO NOT REMOVE
CARDS OR SLIPS FROM THIS POCKET

UNIVERSITY OF TORONTO LIBRARY